



Втора меѓународна научна конференција

**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**

Со предметен фокус

**ПРИДОНЕСОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ ВО ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ**

Second International Science Conference

**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES**

Subject focus

**CONTRIBUTION OF HUMAN RESOURCES AND ORGANIZATIONAL CHANGE TO SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ / CONFERENCE PAPERS**



## **ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ**

од втората меѓународна научна конференција

### **„СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ“**

со предметен фокус

### **„ПРИДОНЕСОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ ВО ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ“**

БИТОЛА, 2013

### **Издавач/Publisher**

БАС Институт за менаџмент, Битола/BAS Institute of management, Bitola  
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје/ Business Academy Smilevski – BAS, Skopje  
Универзитет „Булент Ецевит“ – Зонгулдак, Турција/ Bülent Ecevit University - Zonguldak

### **За издавачот/For the publisher**

Проф. д-р Цветко Смилевски/ Prof. Cvetko Smilevski Ph.D.  
Претседател на програмскиот одбор/ Chairman of the programme committee

### **Техничка и компјутерска обработка/Technical preparation**

Виш пред. м-р Даниела Велкова/ Senior Lecturer Daniela Velkva M.Sc.

### **Корица/Cover design**

Виш пред. м-р Даниела Велкова/ Senior Lecturer Daniela Velkova M.Sc.

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.95/.96(062)

СОВРЕМЕНИТЕ менаџерски предизвици и организациските науки со предметен фокус

Придонесот на човечките ресурси во организациските промени во одржливата компаниска

конкурентост [Електронски извор] : зборник на трудови од втората меѓународна научна

конференција = Contemporary management challenges and the organizational sciences subject

focus contribution of human resources and organizational change to sustainable company

competitiveness : conference papers of the second international science conference. – Текст, граф.

прикази. – Битола . БАС Институт за менаџмент, 2014

Начин на пристап (URL): <http://www.basim.edu.mk>. – Текст на мак.,

англ. и срп. Јазик. – Наслов превземен од екранот. – Опис на изворот

на ден 16.01.2014. – Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4729-01-3

1. Насп. ств. насл.

А) Менаџмент на човечки ресурси – Собири

COBBIS.MK-ID 95397130



## **CONFERENCE PAPERS**

of the second international science conference

**“CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES”**

subject focus:

**“CONTRIBUTION OF HUMAN RESOURCES AND ORGANIZATIONAL CHANGE TO  
SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS”**

**BITOLA, 2013**

**Програмски одбор:**

1. Проф. д-р Цветко Смилевски, Битола, Македонија, претседател;
2. Акад. Марјан Блажич, Ново место, Словенија;
3. Проф. д-р Слободан Ќамиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
4. Проф. д-р Берект Јебио, Малме, Шведска;
5. Проф. д-р Анте Пулиќ, Загреб, Хрватска;
6. Проф. д-р Живан Живковиќ, Бор, Србија;
7. Проф. д-р Видоје Вујиќ, Ријека, Хрватска;
8. Проф. д-р Шермин Шентуран, Зонгулдак, Турција;
9. Доц. д-р Лидија Стефановска, Битола, Македонија;
10. Проф. д-р Мухлис Баѓдиген, Зонгулдак, Турција;
11. Проф. д-р Хасан Вергил, Зонгулдак, Турција;
12. Доц. д-р Ферда Чакмак, Зонгулдак, Турција.

**Организациски одбор:**

1. Доц. д-р Лидија Стефановска, претседател ;
2. Вон. проф. д-р Емилија Стевановска;
3. Доц.д-р Кристина Крстевска;
4. Доц.д-р Гордана Тасевска;
5. Виш предавач м-р Тони Соклевски;
6. Доц. д-р Халил Јолдирим;
7. Предавач м-р Михајло Стојановски;
8. Андријана Апостолова-секретар;
9. Љупчо Јаневски, маркетинг менаџер.

**Program Committee:**

1. Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D., Bitola, Macedonia, chairman;
2. Acad. Marjan Blažič, Ph.D., Novo mesto, Slovenia;
3. Prof. Slobodan Ćamilović, Ph.D., Travnik, Bosnia and Hercegovina;
4. Prof. Bereket Yebio, Ph.D., Lund, Sweden;
5. Prof. Ante Pulić, Ph.D., Zagreb, Croatia;
6. Prof. Živan Živković, Ph.D., Bor, Serbia;
7. Prof. Vidoje Vujić, Ph.D., Rijeka, Croatia;
8. Prof. Şermin Şenturan, Ph.D., Zonguldak, Turkey;
9. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., Bitola, Macedonia;
10. Prof. Muhlis Bağdigen , Ph.D., Zonguldak, Turkey;
11. Prof. Hasan Vergil, Ph.D., Zonguldak, Turkey;
12. Ass. Prof. A. Ferda Çakmak Ph.D., Zonguldak, Turkey.

**Organizational Committee:**

1. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman;
2. Assoc. Prof. Emilija Stefanovska, Ph.D.;
3. Ass. Prof. Kristina Krstevska, Ph.D.;
4. Ass. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.;
5. Assistant Prof. Halil Yıldırım, Ph.D.;
6. Senior Lecturer Toni Soklevski, M.Sc.;
7. Lecturer Mihajlo Stojanovski, M.Sc.;
8. Andrijana Apostolova, secretary;
9. Ljupco Janevski, BA, marketing manager.



## СОДРЖИНА

<b>ПЛЕНАРЕН ДЕЛ</b> .....	21
КОНЦЕПТОТ НА ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ: ПРИСТАПОТ НА ЛЕСТЕР ТАРОУ      THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL: LESTER THUROW'S APPROACH.....	23
Проф. д-р Димитар Ефтимоски .....	23
MANAGING SOCIAL CAPITAL IN BUSINESSES .....	34
Elizabeta Markovska Spasenoska M.Sc.....	34
<b>СЕКЦИЈА 1:</b> .....	43
<b>СИСТЕМСКИ ТРЕТМАН НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ</b> .....	43
<b>SECTION 1:</b> .....	43
<b>SYSTEMIC TREATMENT OF HUMAN RESOURCES</b> .....	43
MENADŽMENT HUMANOG KAPITALA - MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL .....	45
Prof. dr Žarko Ristić, rektor .....	45
Doc. dr Kristijan Ristić .....	45
ДИФЕРЕНЦИЈА НА КЛУЧНИТЕ КОНЦЕПТИ ВО МЕНАЏИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	59
DIFFERENTIATION OF THE KEY CONCEPTS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES .....	59
Проф. д-р Маријан Стевановски .....	59
М-р Кристина Стевановска .....	59
ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОКАЗАТЕЛИТЕ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ .....	69
IDENTIFYING INDICATORS COMPETITIVENESS OF HUMAN RESOURCES.....	69
М-р Душица Неделкоска .....	69
UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U FUNKCIJI ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA .....	79
CONTRIBUTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS .....	79
Dr Vanja Šušnjar Čanković .....	79
TRGOVINSKI TOKOVI I KRETANJE CENA KAO KLJUČNI FAKTORI STABILNOSTI NA TRŽISTU ŽITARICA .....	91
TRADE FLOWS AND PRICE FLUCTUATIONS AS KEY STABILITY FACTOR IN THE GRAIN MARKET .....	91
Doc.dr Aleksandra Pušara .....	91
Doc.dr Goran Đoković.....	91
Doc.dr Adrijana Vuković .....	91
МЕНАЏЕРСКИТЕ ПЕРСПЕКТИВИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ КАКО ФАКТОР ЗА ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	105
PERSPECTIVES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS FACTOR .....	105
М-р Катерина Кареска .....	105
ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ – СЕГАШЕН И ИДЕН НАЈВАЖЕН ДИФЕРЕНЦИЈАТОР ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ ОД РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	115
TALENT MANAGEMENT - CURRENT AND FUTURE ESSENTIAL DIFFERENTIAL FOR COMPETITIVENESS OF COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....	115
М-р Димитар Аневски.....	115
КЛУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА РАЗВОЈ НА ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ ВО ФУНКЦИЈА НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	126

KEY COMPETENCES FOR THE DEVELOPMENT OF TALENT MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ORGANIZATIONS .....	126
Коста Сотирски/Kosta Sotiroski .....	126
Маргарита Јанеска/Margarita Janeska .....	126
Сузана Талеска/Suzana Taleska .....	126
БИЗНИС ЕТИКАТА ВО ФУНКЦИЈА НА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО НАСОКА НА ГРАДЕЊЕ МОДУСИ ЗА ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	137
BUSINESS ETHICS IN THE FUNCTION OF DEVELOPING HUMAN RESOURCES IN DIRECTION OF BUILDING A MODUS OPERANDI FOR THE COMPANIES SUSTAINABLE COMPETITIVENES .....	137
Д-р Гордана Никчевска .....	137
КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТА НА ЧОВЕКОВИТЕ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ТРГОВСКИ ДРУШТВА .....	147
COMPETITIVE ABILITY ON HUMAN RESOURCES IN THE CONTEMPORARY TRADE ASSOCIATIONS .....	147
Д-р Саша Дукоски .....	147
ПОВРЗАНОСТА НА СИСТЕМИТЕ ЗА МОТИВАЦИЈА И ОЦЕНУВАЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ .....	156
COMBINATION OF SYSTEMS FOR MOTIVATION AND EVALUATION OF HUMAN RESOURCE PERFORMANCE ...	156
М-р Мартина Јанковиќ .....	156
УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ НА УСПЕШНОСТ ПОСЛОВАЊА .....	164
IMPACT OF MOTIVATION ON SUCCESS IN DOING BUSINESS .....	164
М-р Александра Стојковиќ/ Aleksandra Stojkovic M Sc .....	164
М-р Спец. Зоран Давидовац/ Zoran Davidovac M Sc .....	164
М-р Спец. Биљана Стојмировиќ/ Biljana Stojmirovic M Sc .....	164
ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏЕРСКИТЕ ПРАКТИКИ ВРЗ ИЗВЕДБАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ .....	172
М-р Валбона Морина Максут .....	172
СОПСТВЕНИЧКИТЕ ПРОМЕНИ И УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ .....	181
OWNERSHIP CHANGES AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .....	181
Доц. д-р Слободан Шажноски .....	181
УЛОГАТА НА ЗНАЕЊЕТО ВО СОЗДАВАЊЕТО ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ .....	190
Д-р Божидар Миленковски .....	190
ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И ПАЗАРНИОТ НАСТАП .....	198
HUMAN CAPITAL AND MARKET PERFORMANCE .....	198
М-р Владимир Гоновски .....	198
ПРИДОНЕСОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОСТВАРУВАЊЕ НА ПРОИЗВОДСТВОТО И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА КОМПАНИСКАТА СТРАТЕГИЈА НА АД „ЕЛЕМ“ .....	204
HUMAN RESOURCES CONTRIBUTION IN ACHIEVING OF PRODUCTION AND IMPLEMENTATION OF JSC ELEM's COMPANY STRATEGY .....	204
Д-р Имер Зенку .....	204
МЕНАЏМЕНТОТ НА КВАЛИТЕТ (TQM - TOTAL QUALITY MANAGEMENT) ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈОТ И ОДРЖЛИВОСТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПОЛИЦИЈАТА .....	215
QUALITY MANAGEMENT (TQM - TOTAL QUALITY MANAGEMENT) FOR THE DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY OF HUMAN RESOURCES IN THE POLICE .....	215
Проф. д-р Гоце Џуклески .....	215

<b>СЕКЦИЈА 2:</b>	227
<b>ИНСТИТУЦИОНАЛНИ СПЕЦИФИЧНОСТИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ</b>	227
<b>SECTION 2:</b>	227
<b>INSTITUTIONAL SPECIFICS OF HUMAN RESOURCES</b>	227
ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ КАКО ДЕТЕРМИНАНТА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ	228
HUMAN CAPITAL AS DETERMINANT FACTOR OF THE INTELLECTUAL CAPITAL	228
М-р Елизабета Марковска Спасеноска	228
МЕНАЏМЕНТОТ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ И КОНКУРЕНТНОСТА НА ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	240
THE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL AND COMPETITIVENESS OF THE VIRTUAL ORGANIZATIONS	240
Виш пред. м-р Тони Соклевски	240
Пред. м-р Михајло Стојановски	240
NOVI TRENDovi I POKAZATELJI LJUDSKOG RAZVOJA	248
NEW TRENDS AND THE HUMAN DEVELOPMENT INDICATORS	248
Prof. dr. sc. Vidoje Vujić/ Vidoje Vujic Ph D	248
Dr. sc. Igor Šehanović/ Igor Šehanović Ph D	248
Dr.sc. Željko Tepšić/ Zeljko Tepšić Ph D	248
ВЛИЈАНИЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВРЗ КОНКУРЕНТНОСТА НА ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ	271
HUMAN RESOURCES' IMPACT ON COMPETITIVENESS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS	271
М-р Илче Соклевски	271
СОВРЕМЕНИОТ ПРИСТАП НА УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ – НАЧИН ЗА ЗГОЛЕМЕНА ЕФИКАСНОСТ И ПРОДУКТИВНОСТ НА КОМПАНИИТЕ	279
CONTEMPORARY APPROACH TO EMPLOYEES' STRESS MANAGEMENT - A WAY TO INCREASE COMPANIES' EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY	279
Доц. д-р Гордана Тасевска	279
ПОЧИТУВАЊЕ И ПРАКТИКУВАЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА ВО РАБОТАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР ДО КОНКУРЕНТНА ВИСОКООБРАЗОВНА УСТАНОВА	292
М-р Александар Н. Тодоровски	292
MODELOVANJE UTICAJA LOJALNOSTI ZAPOSLENIH I ZADOVOLJSTVA KORISNIKA NA KVALITET PRUŽANJA USLUGA U STUDNETSKIM CENTRIMA U SRBIJI	302
MODELING THE EFFECTS OF EMPLOYEE LOYALTY AND CUSTOMER SATISFACTION ON SERVICE QUALITY. CASE STUDY: STUDENTS CENTERS IN SERBIA	302
Djordje Nikolić	302
Goran Stojanović	302
Ivan Mihajlović	302
Živan Živković	302
ЕФЕКТИТЕ ОД ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТА ПОМЕЃУ ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНОТО ЗДРАВСТВО	313
JOB SATISFACTION EFFECTS AMONG THE PUBLIC HEALTH WORKERS	313
Пред. м-р Дијана Дамевска	313
МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	322
MOTIVATION OF EMPLOYEES IN SMALL ENTERPRISES	322
М-р Снежана Бардарова	322

Д-р Марија М. Шопова .....	322
МОБИНГ: ПСИХОЛОШКИ ТЕРОР НА РАБОТНО МЕСТО .....	330
MOBBING: PSYCHOLOGICAL TERROR ON WORKPLACE .....	330
Д-р Јасна Теофиловска .....	330
РАЗВОЈ НА СОЦИЈАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И КОНКУРЕНТНОСТА .....	338
DEVELOPMENT OF THE SOCIAL COMPETENCES OF THE HUMAN RESOURCES AND THE COMPETITIVENESS ...	338
Доц. д-р Марија Котевска Димовска/ Marija Kotevska Dimovska M Sc .....	338
М-р Николче Д. Талевски/ Nikolche D. Talevski M Sc .....	338
М-р Спиро Мавровски/ Spiro Mavrovski M Sc .....	338
УЛОГАТА НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ВОДСТВО ВО ПРОЦЕСОТ НА МОТИВИРАЊЕ НА ЧОВЕКОВИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....	346
THE ROLE OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE PROCESS OF MOTIVATING THE HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION .....	346
Доц. д-р Лазар Ѓуров .....	346
Доц. д-р Ангелина Танева Вешовска .....	346
СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ТУРИЗМОТ .....	363
STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN TOURISAM .....	363
Снежана Бардарова/ Snezana Bardarova .....	363
Златко Јаковлев/ Zlatko Jakovlev .....	363
Цане Котески/ Cane Koteski .....	363
<b>СЕКЦИЈА 3:</b> .....	369
<b>ИНОВАЦИИ, ПРЕТПРИЕМАШТВО И ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ</b> .....	369
<b>SECTION 3:</b> .....	369
<b>INNOVATIONS, ENTREPRENEURSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGES</b> .....	369
ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И КОМПЕТЕНЦИИТЕ НАСПРОТИ КОМПАНИСКАТА СТРАТЕГИЈА СО АКЦЕНТ НА ИНОВАТИВНОСТА.....	370
HUMAN RESOURCES AND COMPETENCES AGAINST COMPANY'S STRATEGY FOCUSING ON INNOVATION .....	370
Доц. д-р Кристина Крстеска .....	370
THE RESEARCH OF INNOVATION ACTIVITY DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS IN THE SLOVENIAN ENTERPRISES.....	378
Barbara Rodica M Sc .....	378
Jasmina Starc Ph D.....	378
Iva Konda Ph D.....	378
VIRTUAL ORGANIZATIONS: HOW TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE GLOBAL MARKETPLACE .....	388
Dragana Camilovic Ph D.....	388
СИСТЕМСКО- ПРОЦЕСЕН ПРИСТАП КИР ВО ИНОВАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ- ОСНОВА ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ .....	395
SYSTEM- PROCESS APPROACH CIR IN INNOVATION MANAGEMENT- THE BASIS FOR REACHING COMPETITIVE ADVANTAGE .....	395
Доц. д-р Моника Марковска .....	395
РАБОТА ОД ДАЛЕЧИНА (TELEWORKING) СОВРЕМЕН НАЧИН НА ДЕЛОВНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ .....	403
TELEWORKING - CONTEMPORARY WAY OF BUSINESS OPERATION.....	403

Проф. д-р Маријан Стевановски .....	403
М-р Невена Ристова .....	403
ПРИДОНЕСОТ НА ВИРТУЕЛНАТА ЛАБОРАТОРИЈА ЗА ОДРЖЛИВ ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ ЗА ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	412
CONTRIBUTION OF THE VIRTUAL LABORATORY FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS .....	412
Проф. д-р Цветко Смилевски .....	412
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА НОВ ВИД НА БРЗ СЕРВИС ПРИ СЕРВИСИРАЊЕ НА ВОЗИЛА ВО ПОСТ-ПРОДАЖБА .....	419
IMPLEMENTATION OF A NEW TYPE OF RAPID SERVICE IN AFTER-SALES DEPARTMENT .....	419
Пред. м-р Васил Стамболиски/ Vasil Stamboliski M Sc .....	419
Проф. д-р Ванчо Донеv/ Vancho Donev Ph D .....	419
Проф. д-р Радмил Поленаковиќ / Radmil Polenakovik Ph D .....	419
ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА – КЛУЧНИ КОМПОНЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ .....	429
OPERATIONS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE - KEY COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS .....	429
Виш пред. м-р Тони Соклевски .....	429
МЕНАЏМЕНТОТ НА ИНФОРМАЦИСКИ СИСТЕМИ ВО ФУНКЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И ИНОВАТИВНОСТА ЗА РАЗВОЈ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА .....	438
INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT IN FUNCTION OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATIVENESS FOR DEVELOPMENT THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES .....	438
М-р Ана Ставревска .....	438
МЕНАЏИРАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАКО БАЗИЧНА ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ДОЛГОРОЧЕН РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВЕН ПРОЦЕС .....	447
М-р Слаѓана Т Стаменкова .....	447
COST- BENEFIT АНАЛИЗАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ КАКО ФАКТОР ЗА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ ....	453
COST BENEFIT ANALISES ON THE MANAGEMENT AS FACTOR FOR ENTERPRISES COMPETITIVENESS .....	453
Проф. д-р Емилија Стевановска .....	453
ДИНАМИЗИРАЊЕ НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА КАКО ФУНКЦИОНАЛНА ОСНОВА НА НИВНИОТ ПЕРМАНЕНТЕН РАБОЈ .....	462
DYNAMICS OF THE TEAM WORK IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AS FUNCTIONAL BASIS OF THEIR PERMANENT DEVELOPMENT .....	462
Д-р Драган Груевски, вонреден професор/ Dragan Gruevski Ph D .....	462
М-р Мирјана Цветковска/ Mirjana Cvetkovska M Sc .....	462
М-р Јасмина Димитровска Босилкова/ Jasmina Dimitrovska Bosilkova M Sc .....	462
КРЕИРАЊЕ НА НОВА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВО ПРОЦЕСОТ НА ПОСТ СПОЈУВАЧКА/ПРЕВЗЕМАЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО БАНКАРСКАТА ИНДУСТРИЈА И НЕЈЗИНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА БАНКИТЕ .....	473
NEW ORGANIZATIONAL CULTURE IN POST-MERGER/ACQUISITION INTEGRATION PROCESS IN BANKING INDUSTRY AND ITS IMPACT ON THE BANK PERFORMANCE .....	473
Проф. д-р Климентина Попоска .....	473
М-р Ирена Лекоcка .....	473
КРЕИРАЊЕ НА ПРИВЛЕЧЕН БРЕНД НА РАЗЛИЧНИТЕ ЛИНИИ НА ПРОИЗВОДИ ВО ИНДУСТРИЈАТА ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА СЛАДОЛЕД .....	484



THE CREATION OF AN ATTRACTIVE BRAND FOR DIFFERENT LINES OF PRODUCTS IN THE ICE-CREAM INDUSTRY .....	484
М-р Ана Димовска .....	484
СОЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЕМНИЦИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРЕДИЗВИЦИ И ДИЛЕМИ .....	495
THE SOCIAL ENTREPRENEURS IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: CHALLENGES AND DILEMMAS .....	495
М-р Андријана Мигуловска .....	495
УЛОГАТА И ВЛИЈАНИЕТО НА ПРЕТПРИЕМНИЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА МСП ВО Р.М. ....	499
ROLE AND IMPACT OF ENTERPRENEURIAL MENAGMENT OF SMEs IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....	499
М-р Лидија Ѓошевска .....	499
ИМИЏМЕЈКЕРСТВОТО ВО СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАКО ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ВО ФУНКЦИЈА НА КРЕИРАЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ .....	510
IMAGEMAKING IN SPORTS ORGANIZATIONS AS INNOVATIVE MODEL TO CREATE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE .....	510
М-р Срџан Прокиќ .....	510
М-р Никола Пановски .....	510
ISTRAŽIVANJE STILOVA REŠAVANJA KONFLIKATA U FUKCIJI EFIKASNOG SPROVOĐENJA ORGANIZACIONIH PROMENA .....	520
RESEARCH ON CONFLICT RESOLUTION STYLES IN THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGES .....	520
Dr. Slađana Čabrilo .....	520
Mr. Tatjana Savić Šikoparija .....	520
<b>СЕКЦИЈА 4:</b> .....	531
<b>КОМПЛЕМЕНТАРНИ ИНТЕРНИ ФАКТОРИ НА КОНКУРЕНТНОСТА</b> .....	531
<b>SECTION 4:</b> .....	531
<b>COMPLEMENTARY INTERNAL FACTORS OF COMPETITIVENESS</b> .....	531
ЕФЕКТИВНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА КАКО РЕЗУЛТАТ НА ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО .....	532
EFFICIENCY OF BUSINESSES AS A RESULT OF EFFECTIVE LEADERSHIP .....	532
М-р Селвије Тачи .....	532
М-р Аида Узеири .....	532
ИСТРАЖУВАЊЕ КАЈ МЕНАЏЕРИ ЗА ПОТРЕБА И МОЖНОСТИ ОД ПРИМЕНА НА ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО .....	538
STUDY FOR MANAGERS FOR NEED AND POSSIBILITIES OF APPLICATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP .....	538
М-р Николче Бабовски .....	538
КРЕАЦИЈА НА ПОЗИТИВНИ ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА, КАКО НАЈЗНАЧАЕН ПРЕДИЗВИК НА СОВРЕМЕНИТЕ ЛИДЕРИ .....	549
THE CREATION OF POSITIVE CHANGES IN THE ORGANIZATIONS, AS THE MOST IMPORTANT CHALLENGE OF THE MODERN LEADERS .....	549
Александар Дејановски .....	549
LEADERSHIP AND PR .....	558
Gordana Petrushevsk Ph D .....	558
ULOGA LIDERSTVA I ORGANIZACIONE PROMENE U STICANJU DUGOROČNE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA .....	570
ROLES OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGE IN LONG TERM COMPANY COMPETITIVENESS .....	570

Mr. Svetlana Bojanić .....	570
МЕНАЏЕРОТ – КРЕАТОР НА ОДНОСИТЕ ВО КОМПАНИИТЕ .....	579
MANAGER – CREATOR OF RELATIONSHIPS IN COMPANIES .....	579
Д-р Мимоза Бакиевска .....	579
дипл. правник Петар Бакиевски .....	579
ИНТЕЛЕКТУАЛНА ПРЕДНОСТ НА СТУДЕНТИТЕ ИДНИ СПОРТСКИ МЕНАЏЕРИ РЕАЛИЗИРАНА НИЗ ИНСТРУМЕНТАЛЕН КОНЦЕПТ ВО ДИДАКТИЧКИОТ МАТЕРИЈАЛ .....	586
INTELLECTUAL ADVANTAGE OF THE STUDENTS FUTURE SPORTS MANAGERS CONDUCTED UPON THE INSTRUMENTAL CONCEPT IN THE DIDACTIC MATERIAL .....	586
М-р Никола Пановски .....	586
М-р Срџан Прокиќ .....	586
МАРКЕТИНГ 3.0 КАКО ИНОВАТИВНА СТРАТЕГИЈА ЗА ОДРЖУВАЊЕ КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ ВО ПРЕХРАНБЕНА ИНДУСТРИЈА ВО Р. МАКЕДОНИЈА .....	597
MARKETING 3.0 AS AN INNOVATIVE STRATEGY TO MAINTAIN COMPANY COMPETITIVENESS IN THE FOOD INDUSTRY IN R. MACEDONIA .....	597
Д-р Маја Кочоска .....	597
ПРОЦЕС НА ПРОМЕНИ ВО МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И СТРУКТУРАТА .....	607
PROCESS OF CHANGE IN MARKETING STRATEGY AND STRUCTURE .....	607
Проф. д-р Трајко Мицески .....	607
Доц. д-р Силвана Пашовска .....	607
МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ЗА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА ПОНУДАТА .....	618
MARKETING STRATEGY TO DIFFERENTIATE THE OFFER .....	618
Проф. д-р Трајко Мицески .....	618
Доц. д-р Силвана Пашовска .....	618
НОВИ ПРЕДИЗВИЦИ НА МАРКЕТИНГОТ ВО ВЕТЕРИНАРНИТЕ АМБУЛАНТИ .....	629
NEW CHALLENGES OF MARKETING IN VETERINARY CLINICS .....	629
Доц. д-р Билјана Петровска/ Biljana Petrovska Ph D .....	629
М-р Наташа Петровска/ Natasa Petrovska M Sc .....	629
Благица Трајаноска/ Blagica Trajanoska .....	629
Елена Бунтевска/ Elena Buntevska .....	629
ВЛИЈАНИЕТО НА ИНФОРМАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ ВРЗ ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА СТЕПЕНОТ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ .....	635
INFLUENCE OF INFORMATION SYSTEM FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT ON IMPROVEMENT OF EMPLOYEES SATISFACTION .....	635
Наташа Блажеска-Табковска .....	635
Виолета Маневска .....	635
SECURITY ASPECTS OF CLOUD COMPUTING AND PERSPECTIVES OF THE CONCEPT .....	645
Ana Dajovska .....	645
МЕНАЏЕРСКИТЕ ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМИ ЗНАЧАЕН ФАКТОР НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ .....	653
MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS - A SIGNIFICANT FACTOR OF THE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS .....	653

Виш пред. м-р Тони Соклевски .....	653
Мирјана Соклевска .....	653
ОПТИМИРАЊЕ НА АЛОКАЦИЈАТА НА ФИНАНСИСКИТЕ РЕСУРСИ ВО АКЦИСКОТО СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ .....	661
OPTIMIZING THE ALLOCATION OF THE FINANCIAL RESOURCES IN ACTION STRATEGIC PLANNING .....	661
Проф. д-р Емилија Стевановска .....	661
THE ROLE OF FINANCIAL MANAGER ON A COMPANY .....	673
Ass. Lindita Muaremi .....	673
<b>СЕКЦИЈА 5:</b> .....	679
<b>СРЕДИНСКИТЕ ФАКТОРИ НА КОНКУРЕНТНОСТА</b> .....	679
<b>SECTION 5:</b> .....	679
<b>ENVIRONMENTAL FACTOR OF COMPETITIVENESS</b> .....	679
КРЕИРАЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ВО ЕРАТА НА КОНТИНУИРАНО ПРОМЕНЛИВИ ОКРУЖУВАЊА .....	680
CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE ERA OF CONTINUOUSLY CHANGING ENVIRONMENTS .....	680
Д-р Елизабета Тошева .....	680
Александар Пановски .....	680
MERDŽERI I AKVIZICIJE KAO MODELI ZA ODRŽIVU KOMPANIJSKU KONKURENTNOST .....	689
MERGERS AND ACQUISITIONS AS MODELS FOR SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS .....	689
Dr. Slavomir Kaličanin/ Slavomir Kaličanin Ph D .....	689
Dr. Slobodan Slović/ Slobodan Slović Ph D .....	689
ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТОСТ НИЗ ПРИЗМАТА НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ И КОРПОРАЦИСКАТА БЕЗБЕДНОСТ .....	698
THE INFLUENCE OF THE GLOBALIZATION ON THE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS THROUGH THE PRISM OF BUSINESS INTELLIGENCE AND CORPORATE SECURITY .....	698
Доц. д-р Горан Василевски .....	698
ВЛИЈАНИЕТО НА ИСО 9001 СТАНДАРДОТ ВРЗ ПРОФИТАБИЛНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН .....	714
IMPACT OF ISO 9001 STANDARDS ON THE PROFITABILITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE IN POLLOG REGION .....	714
Argjina Karemani .....	714
Arjeta Amzai .....	714
Rametulla Ferati .....	714
ВЛИЈАНИЕТО НА ИНФОРМАЦИИТЕ ЗА ПОСЕБНОТО ОКРУЖУВАЊЕ, ВО ПРОЦЕСОТ НА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА .....	720
THE IMPACT OF INFORMATION ON THE PARTICULAR ENVIRONMENT IN THE PROCESS OF CREATING AN ORGANIZATIONAL STRATEGY .....	720
Доц. д-р Лидија Стефановска .....	720
М-р Елизабета Созовска .....	720
NEW CHALLENGES FOR ENTREPRENEURSHIP IN THE CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES .....	729
Şermin Şenturan Ph D .....	729

CREATING 'IN HOUSE' LOBBYING DEPARTMENTS FOR COMPANIES –EXPERIENCE OF CROATIA AND MACEDONIA .....	735
Marjan Tanushevski Ph D .....	735
Ivan Vukovic.....	735
Nikola Zubalj .....	735
РАЗЛИКАТА ПОМЕЃУ ДОМАШНОТО И МЕЃУНАРОДНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ .....	742
THE DIFFERENCE BETWEEN DOMESTIC AND INTERNATIONAL RESEARCH ON THE COMPANY COMPETITIVENESS .....	742
Доц. д-р Билјана Петровска .....	742
М-р Наташа Петровска .....	742
АНАЛИЗА НА КАПАЦИТЕТОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА КАКО ОСНОВА ЗА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА.....	749
THE IMPACT OF INFORMATION ON THE PARTICULAR ENVIRONMENT IN THE PROCESS OF CREATING AN ORGANIZATIONAL STRATEGY .....	749
Доц. д-р Менде Солунчевски.....	749
Доц. д-р Лидија Стефановска.....	749
THE EFFECTS OF MULTICULTURAL AND MULTILINGUISTIC STRUCTURE OF WESTERN BALKANS ON ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION .....	758
Şermin Şenturan Ph D.....	758
ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ И МЕНАЏЕРСКАТА ЕТИКА КАКО КОМПОНЕНТИ НА УСПЕШНИОТ БИЗНИС .....	764
SOCIAL RESPONSIBILITY AND MANAGERIAL ETHICS AS COMPONENTS OF SUCCESSFUL BUSINESS .....	764
М-р Елида Митровска.....	764
ПРОГРАМИТЕ ЗА ЕВРОПСКА МОБИЛНОСТ КАКО ПРИДОНЕС ВО ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	776
PROGRAMS FOR EUROPEAN MOBILITY AS A CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE ENTERPRISE COMPETITIVENESS .....	776
М-р Маја Милевска-Кулевска .....	776
М-р Биљана Додовска Георгиев .....	776
ПРАВНИТЕ АСПЕКТИ НА ПРАВАТА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОПСТВЕНОСТ ВО УСЛОВИ НА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	782
LEGAL ASPECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS IN STATE OF COMPANY COMPETITIVENESS .....	782
Д-р Наташа Пеливанова .....	782
Д-р Мирјана Ристовска .....	782
СТРАТЕШКИОТ АСПЕКТ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ НА ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ КАКО ФУНКЦИЈА НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА.....	792
STRATEGIC ASPECTS OF COMPANY'S SOMPETETIVENESS OF EDUCATION ISTITUIONS AS FUNCTION OF LOCAL GOVERNMENT .....	792
Д-р Мирјана Стојческа - Ѓорѓиоска .....	792
Д-р Мимоза Серафимова .....	792
UPRAVLJANJE KOMPLEKSNIM PODUH VATIMA U MEĐUNARODNOM OKRUŽENJU .....	800
MANAGEMENT OF COMPLEX PROJECTS IN THE INTERNETIONAL ENVIRONMENT.....	800

Dr. Stojan Stojmirović .....	800
Prof. dr. Ljubiša Stojmirović.....	800
<b>СЕКЦИЈА 6:</b> .....	808
<b>ТЕМИ ОД ПОШИРОКАТА ОБЛАСТ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ И СРОДНИ НАУКИ</b> .....	808
<b>SECTION 6:</b> .....	808
<b>THEMES FROM THE WIDER AREA OF ORGANIZATIONAL AND RELATED SCIENCES</b> .....	808
НЕВРАБОТЕНОСТА, СТАБИЛИЗАЦИОНАТА ПОЛИТИКА И ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	809
UNEMPLOYMENT, STABILIZATION POLICIES AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN REPUBLIC OF MACEDONIA .....	809
М-р Елсана Аќифи/ Elsana Aqifi M Sc .....	809
М-р Раметула Ферати/ Rametulla Ferati M Sc.....	809
М-р Синдизе Реџеџи/ Sindize Rexhepi M Sc.....	809
ЗНАЧЕЊЕ, УЛОГА И КАРАКТЕРИСТИКИ НА СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС .....	816
SIGNIFICANCE, ROLE AND CHARACTERISTICS OF FAMILY BUSINESS .....	816
М-р Гоце Маркоски.....	816
УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ XXI ВЕКА .....	825
CAREER OF 21 <sup>ST</sup> CENTURY.....	825
Nevena Krasulja Ph D.....	825
Dragan Janjušić M Sc .....	825
МЕНАџИРАЊЕ НА ГЕНЕРАЦИСКИТЕ РАЗЛИКИ НА РАБОТНОТО МЕСТО .....	835
MANAGING GENERATION GAPS IN THE WORKPLACE .....	835
М-р Даниела Велкова .....	835
КОНКУРЕНТНА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИЈАТА БАЗИРАНА НА ЕТИЧКИТЕ ВРЕДНОСТИ .....	847
THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY BASED ON ETHICAL VALUES .....	847
Проф. д-р Бедри Адеми.....	847
М-р Назим Гаџица.....	847
ВРЕДНОСТИТЕ-ДЕТЕРМИНАНТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ И НАЦИОНАЛНАТА КУЛТУРА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	855
VALUES - DETERMINANTS IN ORGANIZATIONS AND NATIONAL CULTURE IN THE PUBLIC SECTOR IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....	855
Наталина Станојовска .....	855
М-р Билјана Јошевска.....	855
ВЛИЈАНИЕТО НА КОНТРОЛНАТА ФУНКЦИЈА ВО ЗДРАВСТВЕНИОТ МЕНАџМЕНТ .....	866
THE IMPACT OF THE CONTROL FUNCTION IN HEALTH CARE MANAGEMENT .....	866
Арјета Амзаи.....	866
Арѓина Каремани .....	866
МЕНАџИРАЊЕ СО ВИСОКООБРАЗОВАНИТЕ КАДРИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ИНТЕЛЕКТУАЛНИ МИГРАЦИИ .....	873
MANAGEMENT OF HIGHLY EDUCATED PERSONNEL IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - INTELLECTUAL MIGRATION .....	873
Доц. д-р Зоран Б. Јовески .....	873

КРЕИРАЊЕТО НА ОБРАЗОВНАТА ПОЛИТИКА ВО НАСОКА НА СОЗДАВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈА ШТО УЧИ КАЈ ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ .....	881
CREATING EDUCATIONAL POLICY AIMED IN BUILDING LEARNING ORGANIZATION IN EDUCATIONAL INSTITUTION .....	881
М-р Виолета Стевановска/ Violeta Stevanovska M Sc .....	881
ПРОФЕСИОНАЛНОСТА И ОРГАНИЗИРАНАТА АКТИВНОСТ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЕДЕН ОД МОТИВИТЕ КАЈ МЛАДТА ПОПУЛАЦИЈА ЗА УСПЕШНОСТА ВО ПОСТИГАЊАТА .....	887
PROFESIONAL AND ORGANIZED ACTIVITY IN THE NONPROFIT ORGANIZATIONS WERE ONE MOTIVE AMONG THE YOUNG POPULATION FOR SUCCESSFUL ACHIEVEMENT .....	887
Доц. д-р Виктор Митревски .....	887
ПОЛИТИЧКИ МАРКЕТИНГ – НЕГАТИВНА КАМПАЊА .....	894
POLITICAL MARKETING - NEGATIVE CAMPAIGNE .....	894
Проф. Д-р Љубиша Стојмировић/ Ljubisa Stojmirovic Ph D .....	894
М-р Александра Стојковић/ Aleksandra Stojkovic M Sc .....	894
М-р Спец. Томислав Николић/ Tomislav Nikolic M Sc .....	894
POSLOVNA ЕТИКА U ЗАПОШЉАВАНЈУ: ЛЈЕПШЕ ЛАКШЕ ДОЛАЗЕ ДО НОВЦА .....	899
BUSINESS ETHICS IN EMPLOYMENT: MORE BEAUTIFUL PEOPLE EARN MONEY EASIER .....	899
Svetlana Dušanić - Gačić .....	899
RISK MANAGEMENT IN TOURISM ENTERPRISES .....	908
Ass. Prof. Ruska Dimitrova, Assoc. Prof. Ph.D. Bratoy Koprinarov .....	908
Assoc. Prof. Ph.D. Jetchka Dimitrova .....	908
LEARNED HELPLESSNESS IN ORGANIZATIONS AND THE EFFECTS OF FEAR OF SUCCESS OVER COMPETITIVENESS .....	918
Ahmet Ferda Cakmak Ph D .....	918
Gökhan Ofluoglu Ph D .....	918
ПРАВНА ЗАШТИТА НА ПРАВАТА ОД ИНДУСТРИСКА СОПСТВЕНОСТ .....	926
LEGAL PROTECTION OF INDUSTRIAL PROPERTY RIGHTS .....	926
Доц. д-р Светлана Вељановска .....	926
ЕКОЛОШКАТА ПОЛИТИКА ВО ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА Р.МАКЕДОНИЈА .....	933
ECOLOGICAL POLICY IN SOUTHEAST EUROPE .....	933
Проф. д-р Арсе Петрески .....	933
М-р Флорида Кулевска .....	933
ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА СТЕИКХОЛДЕРИТЕ КАКО BALANCED SCORECARD ЕЛЕМЕНТ ВО ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОЦЕНКА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ .....	942
PERSPECTIVE OF THE STAKEHOLDERS AS A BALANCED SCORECARD ELEMENT IN A HIGHER EDUCATION AND ASSESSMENT OF THE PERFORMANCES .....	942
М-р Виолета Глигоровски .....	942
Доц. д-р Снежана Мојсовска Саламовска .....	942
ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ – ПРЕДИЗВИК ИЛИ ОБВРСКА НА СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	951
SOCIAL RESPONSIBILITY- CHALLENGE OR OBLIGATION OF CONTEMPORARY ORGANIZATION .....	951
М-р Горан Михајловски .....	951
М-р Ана Секуловска .....	951

ВИЗИОНЕРСКИ ПРИСТАП И ИНОВАТИВНИ МЕТОДОЛОГИИ ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА, КЛУЧНИ ЗА УСПЕШНОСТ НА ГРАДОНАЧАЛНИКОТ И НЕГОВИОТ МЕНАѢЕРСКИ ТИМ.....	957
VISIONARY APPROACH AND INNOVATIVE METHODOLOGIES FOR STRATEGIC PLANNING IN LOCAL GOVERNMENT, KEY TO SUCCESS OF THE MAYOR AND HIS MANAGEMENT TEAM .....	957
Клаудија Лутовска .....	957
CONCEPTUAL FRAMEWORK OF DECISION-MAKING PROCESS IN CHANGEABLE BUSINESS CIRCUMSTANCES WITH THE AIM OF INCREASING THE BUSINESS SYSTEM COMPETITIVENESS .....	976
Doc.dr. Laura Južnik Rotar .....	976
Mag. Erik Dobnik.....	976
Doc.dr. Milena Kramar Zupan.....	976
<b>СЕКЦИЈА 7:</b> .....	983
<b>СТУДЕНТИТЕ НА БАС ВО НАСОКА НА ПОТТИКНУВАЊЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ</b> .....	983
<b>SECTION 7:</b> .....	983
<b>STUDENTS FROM BAS IN THE DIRECTION OF INDUCING COMPANY COMPETITIVENESS</b> .....	983
ИНОВАТИВЕН МЕТОД НА СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ – КРЕАТИВНИ ИНТЕРВЈУА .....	984
INNOVATIVE METHOD OF HUMAN RESOURCES SELECTION - CREATIVE INTERVIEWS .....	984
Кристијан Никодиновски.....	984
Пред. м-р Даниела Велкова .....	984
МЕНАѢИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ИНОВАЦИЈА ВО ЈАВЕН СЕКТОР .....	994
MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN IMPLEMENTATION OF INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR.....	994
МБА специјалист по стратeгиски менаѢмент Стеве Стефановски .....	994
ПРИДОНЕСОТ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛЕГЕНЦИЈА ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА НИВОТО НА МОТИВАЦИЈАТА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ .....	1002
THE CONTRIBUTION OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR RAISING THE LEVEL OF THE MOTIVATION AMONG EMPLOYEES AND THEIR ORGANIZED COMPETITIVENESS .....	1002
Александар Пусоски .....	1002
Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска .....	1002
ПРИДОНЕСОТ ОД ИНОВАЦИЈАТА И ИНТРАПРЕТПРИЕМАШТВОТО ВО ОДРЖУВАЊЕ НА КОМПАНИНСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	1009
THE BENEFIT OF INNOVATION AND INTRA-ENTREPRENEURSHIP IN MAINTAINING COMPANY COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN REPUBLIC OF MACEDONIA.....	1009
Ирфан Фида .....	1009
МЕЃУОРГАНИЗАЦИСКОТО ЗДРУЖУВАЊЕ КАКО МОЖНО РЕШЕНИЕ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА.....	1017
ASSOCIATION BETWEEN ORGANIZATIONS AS POSSIBLE SOLUTION FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS .....	1017
Николче Ѓорѓиев .....	1017
ВОВЕДУВАЊЕТО НА LOYALTY КАРТИЧКИ, ДЕЛ ОД BUSINESS INTELLIGENCE КАКО ПОТПОРА ЗА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО ПОТРЕБИТЕ НА КЛИЕНТИТЕ .....	1023
IMPLEMENTATION OF LOYALTY CARDS, PART OF BUSINESS INTELEGENCE AS LEVERAGE COMPETITIVE STRATEGIES AND MENAGE CLIENT NEEDS .....	1023
Љупчо Јаневски .....	1023

КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА КОМПОНЕНТИТЕ НА МЧР ВО КОМПАНИЈА И МУЗИЧКИОТ НАТПРЕВАР THE VOICE .....	1031
A COMPARATIVE ANALYSIS ON HRM COMPONENTS IN A COMPANY AND THE SINGING COMPETITION THE VOICE .....	1031
Филип Стојановски.....	1031
Доц. д-р Гордана Тасевска .....	1031



## **ПЛЕНАРЕН ДЕЛ**



## КОНЦЕПТОТ НА ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ: ПРИСТАПОТ НА ЛЕСТЕР ТАРОУ THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL: LESTER THUROW'S APPROACH

**Проф. д-р Димитар Ефтимоски**

Универзитет Св. Климент Охридски – Битола  
Факултет за администрација и менаџмент  
на информациски системи

**Dimitar Eftimoski Ph D**

University St Kliment Ohridski, Bitola, Macedonia  
Faculty of Administration and MIS  
[dimitar@ukim.edu.mk](mailto:dimitar@ukim.edu.mk)

УДК: 331.101.262:37].01

### АПСТРАКТ

Човечкиот капитал е дефиниран како збир на производни вештини, талент и знаења на поединецот. Тој е мерлив преку вредноста на произведените добра и услуги. Колку е поголема вредноста на добрата и услугите, толку е поголема вредноста на човечкиот капитал. Всушност, човечкиот капитал овозможува да се измерат производствените способности на поединецот, односно неговиот капацитет да произведува добра и услуги. Оттука, според Лестер Тароу, вредноста на човечкиот капитал може да се изрази преку цената на неговиот производствен капацитет, помножена со количеството на производствениот капацитет.

Образованието и обуката се најважните инвестиции во човечки капитал. Теоријата на човечкиот капитал прави разлика меѓу општата и специфичната обука. Според Бекеровата теорија, фирмите не сакаат да инвестираат во општа обука, но сакаат инвестираат во специфична. Дали ова правило функционира секогаш, или, пак, реакциите на фирмите понекогаш се различни?

**Клучни зборови:** човечки капитал, општа обука, специфична обука, инвестиции во човечки капитал.

### ABSTRACT

Human capital is defined as an individuals' productive skills, talents, and knowledge. It is measured through value of goods and services produced. The higher value of goods and services the higher value of human capital. In fact, the human capital enables measurement of individuals' productive abilities i.e. measurement of individuals' capacity to produce goods and services. Therefore, according to Lester Thurow, the value of human capital can be expressed through the price of productive capacity multiplied by the quantity of production capacity.

Education and training are the most important investments in human capital. Human capital theory distinguishes between general and specific training. According to Becker's human capital theory, firms are not willing to invest in general training, but they are willing to invest in specific training. Does it always work, or the firms' reactions are sometimes different?

**Keywords:** human capital, general training, specific training, investments in human capital.

### ВОВЕД И ТЕОРЕТСКО-МЕТОДОЛОШКА РАМКА

Трудот, во наголема мера, се базира на теоретскиот придонес за концептот на човечки капитал на Лестер Тароу (Thurow 1970) и, пред сè, има едукативен карактер.

Човечкиот капитал се дефинира како збир на производни знаења, вештини и талент на работникот. Концептот настанал како резултат на потребата да се изнајде метод за квантификација на производните способности (капацитет) на работниците, односно да се овозможи комплетна квантитативна и квалитативна анализа на трудот.

Човечкиот капитал се стекнува преку образование, обука на работното место и здравствена заштита. Тој е мерлив преку вредноста (цената x количеството) на произведените добра и услуги од страна на работникот. Бидејќи потрошувачката е крајна цел на секој економски систем, може да се рече дека вредноста на човечкиот капитал на работникот е еднаква на вредноста на добрата и услугите коишто тој директно или индиректно ги произведува, а се наменети за потрошувачка. Оттука, кога вредноста на овие добра и услуги расте, расте и вредноста на човечкиот капитал на работникот, и обратно, кога вредноста на овие добра и услуги се намалува, се намалува и вредноста на човечкиот капитал на работникот (Thurow 1970, pp.10-16).

Кога производната способност на сите работници би била иста, на едноставен начин би можеле да го пресметаме производниот капацитет на секој од нив (работниците, односно нивните работни часови, би можеле едноставно да се избројат). Но, бидејќи сите работници и работни часови не се идентични, се јавува потребата од концептот на човечки капитал.

Битно е да се напомене дека, концептот на човечки капитал е корисен економски концепт само ако трудот е платен по вредноста на неговиот маргинален производ. Тоа, практично, значи дека би можело да настанат проблеми при користењето на концептот, ако цената на трудот, наместо пазарно, се формира институционално, односно ако при формирањето на цената на трудот пресудно влијание имаат: владата, синдикатите и работодавачите. Исто така, постоењето на добра и услуги кои не ја дочекуваат својата реализација на пазарот, туку се консумираат од страна на самите производители, можат да создадат проблеми при користењето на концептот. Во овој случај, иако овие добра и услуги се произведени со определено количество труд, заради фактот што не се појавуваат на пазарот, не можат адекватно да го искажат количеството човечки капитал употребено за нивно производство.

Конечно, при примената на концептот на човечки капитал мора да го имаме предвид и фактот за сегментираноста на пазарот на труд. Во тој контекст, за човечкиот капитал да биде корисен економски концепт, вредноста на маргиналниот производ на трудот треба да се користи само за објаснување на варијациите во платите на т.н. конкурентни групи работници.

## НЕОПХОДНОСТ ТРУДОТ ДА Е ПЛАТЕН ПО ВРЕДНОСТА НА НЕГОВИОТ МАРГИНАЛЕН ПРОИЗВОД

Веќе истакнавме дека, за човечкиот капитал да биде корисен економски концепт, трудот мора да е платен според вредноста на неговиот маргинален производ. Притоа, висината на платата е определена од понудата и побарувачката за труд, при што побарувачката за труд е изведена од побарувачката за добра и услуги. Во услови на совршена конкуренција, изведената побарувачка за труд не е ништо друго, туку вредност на маргиналниот производ на трудот, за различни количества труд. Оттука, при претпоставка за фиксна понуда на труд, произлегува дека платата е определена од вредноста на маргиналниот производ на труд. Во тој контекст, ако трудот е платен по вредноста на неговиот маргинален производ, платите ќе го рефлектираат производниот капацитет на работникот. Ако, пак, трудот не е платен по вредноста на неговиот маргинален производ, платите нема да го рефлектираат производниот капацитет на работникот.

Во практиката многу често се среќава случај кога работници од иста категорија немаат иста вредност на маргинален производ, но примаат исти плати. Во овој случај, концептот на човечкиот капитал се базира на просечната вредност на маргиналниот производ на труд, која претставува изведен просек од секторот или фирмата во која работникот работи.

Исто така, во практиката често се случува работник да не е платен по неговиот сегашен придонес, туку по неговиот иден очекуван придонес. Како резултат на тоа може да се случи тукушто вработен работник да биде платен исто како и работник со долгогодишен стаж, одоносно нововработен работник да биде платен повеќе отколку што изнесува вредноста на неговиот маргинален производ - што значи дека платите варираат под и над вредноста на маргиналниот производ на трудот - што создава проблеми при користењето на концептот на човечки капитал.<sup>1</sup> Во овој случај, концептот на човечки капитал се базира на можноста работникот да биде платен според неговата т.н. животна вредност на маргинален производ - која претставува просек од вредноста на маргиналниот производ на работникот, за време на неговиот работен век.

Всушност, во реалноста, директна информација за тоа дали трудот е платен по вредноста на неговиот маргинален производ - не постои. Економистите тргнуваат од претпоставката дека трудот навистина е платен по вредноста на неговиот маргинален производ (Thurow 1970, p.21). Тогаш, како во такви услови да се процени вредноста на маргиналниот производ на трудот? Иако, како што претходно напоменавме, за таа цел најчесто се користат платите, до проценка на вредноста на маргиналниот производ на трудот може да се дојде и со користење на агрегатна производна функција:

$$Y = AK^{\alpha} L^{1-\alpha}$$

$$\frac{\partial Y}{\partial L} = AK^{\alpha} (1-\alpha) L^{-\alpha}$$

<sup>1</sup> Истото се однесува за плаќањето на трудот во услови на несовершена конкуренција.

каде:  $Y$  е аутпут,  $K$  е капитален сток,  $L$  е труд,  $A$  е ниво на технологија,  $\partial Y / \partial L$  е маргинален производ на труд,  $\alpha$  е параметар кој се движи од 0 до 1. Од последната равенка гледаме дека, парцијалниот извод на аутпутот во однос на трудот ја дава проценетата вредност на маргиналниот производ на трудот<sup>2</sup>, која потоа може да се спореди со платите.

### ИНВЕСТИЦИИ НА ФИРМИТЕ ВО ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ - ОБУКА НА РАБОТНОТО МЕСТО

На сликата 1 дадени се изворите и видовите човечки капитал. Во продолжение, нашето внимание ќе го задржиме на инвестициите на фирмите во човечки капитал, односно на обуката на работното место.

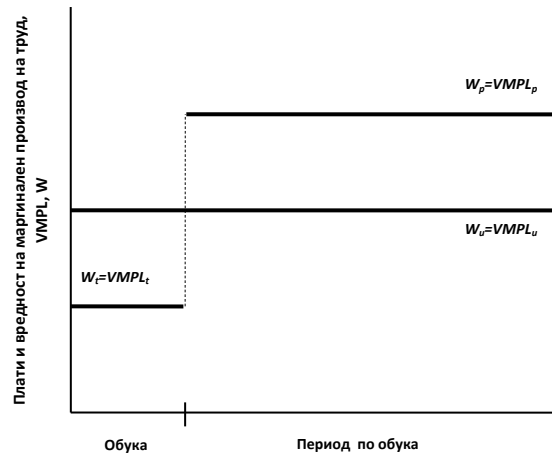
Табела бр.1: Извори и видови човечки капитал

Извор на човечки капитал	Видови човечки капитал
Образование	Стекнуто знаење (од образование)
Обука на работно место	Стекнуто знаење и вештини (од обука на работно место)
Здравствена заштита	Стекнува здравствена состојба (од здравствена заштита)

Некои видови човечки капитал фирмата не може да ги обезбеди од пазарот на труд, па најчесто тоа го прави преку инвестиции во човечки капитал, односно преку обука на работното место. Притоа, фирмата врши обука на своите работници, односно го зголемува нивото на човечкиот капитал на своите работници, сè додека зголеменото количество човечки капитал носи зголемено количество аутпут, односно сè додека вредноста на маргиналниот производ на обучениот работник не се изедначи со неговата плата. Според тоа, сè додека вредноста на маргиналниот производ на обучениот работник е поголема од неговата плата, фирмата инвестира во обука на своите работници.

Обуката на работниците може да биде општа или специфична (Becker 1993, p.33). Воопштено речено, општата обука може да се користи и во останатите фирми во економијата, додека специфичната обука - само во фирмата каде што е извршена. Следствено на тоа, специфичната обука ја подигнува продуктивноста на трудот на работникот само во фирмата во која е извршена. На сликата 2, даден е пример за општа обука на работник:

<sup>2</sup> Внимавајте! За да ја добиете вредноста на маргиналниот производ на трудот, потребно е маргиналниот производ на трудот  $\partial Y / \partial L$  да го помножите со пазарната цена на производот  $P$ , т.е.  $(\partial Y / \partial L)P = VMPL$ .

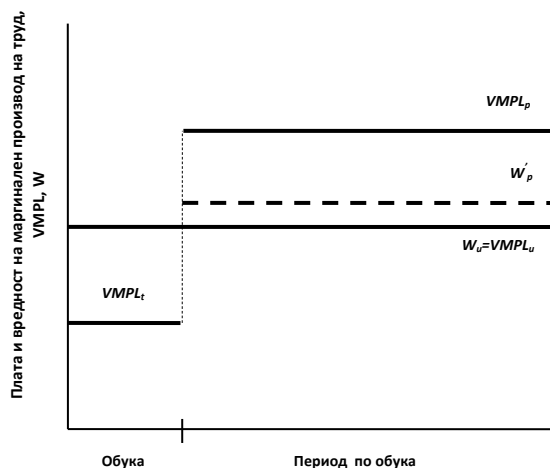


Слика 2. Плата и вредност на маргинален производ на работник со општа обука и на необучен работник

каде:  $W_u$  е плата на необучен работник,  $W_p$  е плата на работник со општа обука,  $W_t$  е плата на работник за време на општа обука,  $VMPL_u$  е вредност на маргинален производ на необучен работник,  $VMPL_p$  е вредност на маргинален производ на работник со општа обука,  $VMPL_t$  е вредност на маргинален производ на работник за време на општа обука. Всушност, на сликата 2 дадени се информации за платата и вредноста на маргиналниот производ на необучен работник ( $W_u$  и  $VMPL_u$ ), платата и вредноста на маргиналниот производ на работник со општа обука ( $W_p$  и  $VMPL_p$ ) и платата и вредноста на маргиналниот производ на работник за време на општата обука ( $W_t$  и  $VMPL_t$ ). Како што може да се забележи, вредноста на маргиналниот производ на работникот за време на неговата општа обука е помала од вредноста на маргиналниот производ на работникот без обука ( $VMPL_t < VMPL_u$ ). Тоа е така бидејќи се претпоставува дека работникот кој се обучува, дел од своето работно време го троши за учење, па неговиот придонес во производниот процес е помал. Овде е битно да се напомене дека поголемата вредност на маргиналниот производ на обучениот работник не е релевантна само за фирмата која ја врши обуката, туку и за останатите фирми во економијата. Тоа, практично, значи дека доколку работникот премине во некоја друга фирма, таа ќе ја зголемува неговата плата сè додека не се изедначи со вредноста на неговиот маргинален производ. Токму заради оваа причина, фирмите не се заинтересирани да ја финансираат општата обука на работникот. Впрочем, зошто фирмите би ја финансирале општата обука на работникот, кога тој би можел истата да ја „продаде“ во некоја друга фирма - за повисока плата? Затоа, работникот самиот ја финансира својата општа обука. Тоа го прави на индиректен начин, преку прифаќање на пониска плата за време на извршувањето на општата обука, од платата на необучен работник. Разликата меѓу вредноста на маргиналниот производ на необучениот

работник  $VMPL_u$  и платата на работникот за време на општата обука  $W_t$ , ја дава цената на неговата општа обука (Ефтимоски 2009, стр 91-94).

Работите се менуваат кај специфичната обука. Пример за специфична обука е даден на сликата 3:



Слика 3 Плата и вредност на маргинален производ на работник со специфична обука и на необучен работник

каде:  $W_u$  е плата на необучен работник,  $VMPL_u$  е вредност на маргинален производ на необучен работник,  $VMPL_p$  е вредност на маргинален производ на работник со специфична обука,  $VMPL_t$  е вредност на маргинален производ на работникот за време на специфична обука,  $W'_p$  е зголемена плата на работник со специфична обука (со цел да остане во фирмата).

За разлика од општата обука, каде вредноста на маргиналниот производ на работникот со општа обука беше релевантна и за останатите фирми во економијата, во овој случај вредноста на маргиналниот производ на работникот со специфична обука е релевантна само за фирмата во која и за која е извршена. Овој вид обука не е пренослив и корисен за други фирми во економијата. Пазарната конкуренција не му “дозволува” на работникот да добие повисока плата во некоја друга фирма (каков што беше случајот со општата обука). Меѓутоа, во овој случај, работникот нема корист да ја финансира својата обука, од причина што, на пазарот на труд, со неа не може да претендира за повисока плата. Тоа, воедно, значи дека работникот нема да прифати пониска плата за време на неговата специфична обука (како што беше случај кај општата обука).

Како што може да се забележи од сликата 3, за време на специфичната обука, платата на работникот е еднаква на платата на работникот без обука  $W_u$  и  $VMPL_u$ . Тоа индиректно значи дека фирмата ги сноси трошоците за пониската вредност на маргиналниот производ на работникот за време на неговата обука. Но, бидејќи со



својата специфична обука работникот не е конкурентен на пазарот на труд, фирмата по извршената обука може да ја задржи платата на работникот на ниво како од пред обуката  $W_u$  - што е под вредноста на маргиналниот производ на работникот со специфична обука  $VMPL_p$ . Оттука, бидејќи специфичната обука не е пренослива кон останатите фирми во економијата, фирмата која ја спроведува обуката мора за неа и да плати. За време на обуката фирмата му плаќа на работникот поголема плата од вредноста на неговиот маргинален производ  $W_u > VMPL_i$ , но по извршената обука платата на работникот е пониска од вредноста на неговиот маргинален производ  $W_p < VMPL_p$ . Со цел да обезбеди останување на работникот во фирмата, таа може да ја зголеми неговата плата од  $W_u$  на  $W'_p$ , но, во секој случај, платата на работникот секогаш ќе биде пониска од вредноста на неговиот маргинален производ.

Според тоа, конкуренцијата меѓу фирмите предизвикува платите на работниците кои имаат општа обука да растат паралелно со растот на вредноста на нивниот маргинален производ, што не важи и за работниците со специфична обука. Всушност, со растот на продуктивноста на трудот на работниците со општа обука, започнува “трката” на фирмите за нивните услуги. Фирмата може да оствари екстра профит со ангажирање на ваков вид работници, бидејќи вредноста на нивниот маргинален производ ги надминува нивните плати. Во оваа “трка” меѓу фирмите (за услугите на работникот) нивото на платата може да расте сè додека не го достигне нивото на вредноста на маргиналниот производ на труд. Од друга страна, пак, кога расте продуктивноста на работниците со специфична обука, не постои конкуренција за нивните услуги. Тоа е така бидејќи овој вид обука нема вредност за останатите фирми. Фирмата која ја врши специфичната обука се наоѓа во монопсонска позиција<sup>3</sup>, како во однос на стекнатото знаење и вештини на работникот, така и во однос на определувањето на неговата плата. Оттука, може да се констатира дека користа од зголемувањето на вредноста на маргиналниот производ на трудот која е резултат на општата обука - оди на сметка на работникот, додека користа од зголемувањето на вредноста на маргиналниот производ на трудот, која е резултат на специфичната обука - оди на сметка на фирмата (Ефтимоски 2009, стр 91-94).

### МЕРЕЊЕ НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ

Бидејќи човечкиот капитал го претставува производниот капацитет на работникот, произлегува дека неговата вредност, теоретски, може да се добие со множење на цената и количеството на производниот капацитет на работникот. Но, бидејќи во реалноста таква можност не постои, мерењето на човечкиот капитал на работниците се сведува на капитализирање на текот на нивните плати. На тој начин, всушност, се пресметува сегашната вредност на производниот капацитет (човечкиот капитал) на работникот. Оттука, човечкиот капитал ја претставува сегашната вредност на идниот произведен капацитет на работникот (Thurow 1970, p.16):

<sup>3</sup> Монопсонот е форма на пазарна структура во која постои само еден купувач на добро или услуга. Во услови на монопсон целокупната обука е специфична.

$$CV_{HC} = \frac{W_0}{(1+i)^0} + \frac{W_1}{(1+i)^1} + \frac{W_2}{(1+i)^2} + \frac{W_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{W_n}{(1+i)^n}$$

или,

$$CV_{HC} = \sum_{t=0}^n \frac{W_t}{(1+i)^t}$$

каде:  $CV_{HC}$  е вредност на човечкиот капитал,  $W_t$  е тек на нето плати на работникот во период  $t$ ,  $i$  е каматна стапка,  $n$  е работен век на работникот. Каматната стапка  $i$  се користи за дисконтирање на текот на платите на работникот  $W_t$ , за време на неговиот работен век  $n$ . Добиената сегашна капитализирана вредност на идните плати на работникот  $CV_{HC}$ , всушност, ја претставува сумата која кога би се инвестирала во сегашноста по каматна стапка  $i$ , би дала ист тек на идни приноси како и човечкиот капитал. Сè додека сегашната дисконтирана вредност на човечкиот капитал ги надминува трошоците за неговото стекнување, инвестирањето во човечки капитал е исплатливо. Сè додека, пак, сегашната дисконтирана вредност на човечкиот капитал е помала од трошоците за неговото стекнување, инвестирањето во човечки капитал, не е исплатливо. На овој начин, кога станува збор за определување на пазарната вредност на човечкиот капитал, недостатокот на формален пазар на човечки капитал, престанува да биде проблем. Капитализираните идни плати на работникот ја даваат пазарната вредност на човечкиот капитал (Thurow 1970, p.16).

### НЕТО СЕГАШНА ВРЕДНОСТ НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ

Во совршено конкурентна економија, која се наоѓа во рамнотежа, вредноста на човечкиот капитал е еднаква на трошоците за нивното стекнување. Ако вредноста на човечкиот капитал е поголема од трошоците за неговото стекнување, работниците ќе ја зголемат побарувачката за човечки капитал, и обратно. Но, во услови на нерамнотежа во економијата, односно при несовершена конкуренција, вредноста на човечкиот капитал не мора да биде еднаква со трошоците за нивното стекнување. Во овој случај, за да инвестираат ефикасно, фирмите мораат да ја знаат нето сегашната вредност (сегашната корист минус сегашните трошоци) на човечкиот капитал, и во зависност од тоа, да ги насочат своите инвестиции кон оние видови човечки капитал кои имаат најголема нето сегашна вредност. Притоа, нето сегашната вредност на човечкиот капитал (Human Capital Net Present Value –  $NPV_{HC}$ ) го претставува профитот или загубата која фирмата би ја остварила од инвестирањето во човечки капитал. Критериум за прифаќање на определена инвестиција е: Нето сегашната вредност на човечкиот капитал да е поголема од нула  $NPV_{HC} > 0$ , што значи дека вкупните користи од инвестицијата треба да бидат поголеми од вкупните трошоци:

$$NPV_{HC} = \sum_{t=0}^n \frac{\left[ \sum_{j=1}^m (P_j W_j) \right]_t}{(1+i+u)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{\left[ \sum_{k=1}^s (P_k C_k) \right]_t}{(1+i+u')^t}$$

каде:  $NPV_{HC}$  е нето сегашна вредност на човечкиот капитал,  $C_k$  е тек на трошоци за стекнување човечки капитал,  $P_k$  е веројатност на трошоците за стекнување човечки капитал,  $u'$  е премија за неизвесност за трошоците,  $t$  е време,  $j, m$  се број на можни исходи за платите,  $P_j$  е веројатност дека  $W_j$  ќе се оствари,  $W_j$  е тек на плати,  $n$  е работен век на работникот,  $u$  е премија за неизвесност,  $i$  е каматна стапка и  $k, s$  се број на можни исходи за трошоците.

Фирмите, како и поединците, инвестираат во човечки капитал сè додека неговата нето сегашна вредност е поголема од нула. Сегашната дисконтирана вредност од разликата меѓу вредноста на маргиналниот производ на трудот и платите (првиот сегмент од равенката подолу), плус дополнителните приноси од физичкиот капитал (вториот сегмент од равенката подолу), мора да ги надминуваат трошоците за обука (третиот сегмент од равенката подолу), (Thurow 1970, pp.93-97):

$$\sum_{t=1}^n \frac{\left( \sum_{j=1}^m (P_j)(VMPL_j - W_j) \right)_t}{(1+i+u)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{\left( \sum_{l=1}^u (P_l)(\Delta VMPK)_l (K_l) \right)_t}{(1+i+u')^t} - \sum_{t=1}^n \frac{\left( \sum_{k=1}^s (P_k C_k) \right)_t}{(1+i+u'')^t} \geq 0$$

каде:  $VMPL$  е вредност на маргинален производ на труд,  $W$  се плати,  $\Delta VMPK$  се промени во вредноста на маргиналниот производ на капиталот,  $K$  е количество капитал,  $i$  е каматна стапка,  $u, u', u''$  се премии за неизвесност,  $P_j, P_l, P_k$  се дистрибуции на веројатности,  $C_k$  се директни и опортунитетни тошоци за обука.

Во горната равенка, директниот принос за фирмата од обучените работници е:

$$\sum_{t=1}^n \frac{\left( \sum_{j=1}^m (P_j)(VMPL_j - W_j) \right)_t}{(1+i+u)^t}$$

Овие приноси ќе бидат поголеми, колку што е поспецифична обуката на работниците, односно колку што нивната обука е покомплементарна со специфичната обука<sup>4</sup> (така што  $W_t$  нема да расте паралелно со растот на  $VMPL_t$ ). Во исто време,

<sup>4</sup>  $(VMPL_t - W_t)$  ги вклучува приносите од работник кој е обучуван и од работници кои се комплементарни со него.

колку е посспецифична обуката, толку ќе биде поголема монопсонската моќ на фирмата (поголема разлика меѓу  $VMPL_t$  и  $W_t$ ), а договорот кој фирмата ќе го склучи со работникот ќе биде на значително подолг рок  $n$ .

Посредните, односно индиректните приноси за фирмата од обучените работници, кои се резултат на поголемата профитабилност на капиталниот сток, ќе растат со големината на капиталниот сток  $K_t$  и со големината на влијанието на обуката врз вредноста на маргиналниот производ на капиталот  $\Delta VMPK$ .<sup>5</sup> Трошоците  $C_k$  вклучуваат директни трошоци за инструктор, како и трошоци на аутпут - кои се резултат на привременото “отстранување” на инструкторот и обучуваното лице од нивните вообичаени активности (работни места). Трошоците за обука на фирмата, исто така, ќе зависат и од тоа колкав дел од трошоците ќе бидат платени од страна на работникот, а колкав од страна на фирмата.

### ЗАКЛУЧОК

Човечкиот капитал се дефинира како збир на производни знаења, вештини и талент на работникот. Концептот настанал како резултат на потребата да се изнајде метод за квантификација на производните способности (капацитет) на работниците.

Извори на човечки капитал се: формалното образование, обуката на работно место и здравствената заштита. Битна карактеристика на овој концепт е можноста инвестициите во работници да се третираат исто како и инвестициите во физички капитал.

Бидејќи човечкиот капитал го претставува производниот капацитет на работникот, неговата пазарна вредност, теоретски, би можела да се добие со множење на цената и количеството на производниот капацитет. Но, бидејќи таква можност, во реалноста, не постои, човечкиот капитал најчесто се мери преку пазарната вредност по која тој може да се изнајми, односно преку платата на работникот - која го рефлектира сегашниот и идниот тек на добра и услуги произведени од негова страна. Всушност, преку капитализација на платите, се добива сегашната вредност на производниот капацитет на работникот.

Конечно, обуката на работното место може да биде општа и специфична. Општата обука, освен во фирмата во која е извршена, може да се користи и во други фирми во економијата, додека специфичната обука е корисна единствено во фирмата во која е извршена. Фирмите преферираат да инвестираат во специфичната обука.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Acemoglu, D., and Pischke, J. (1998): Why do firms train? Theory and evidence, *Quarterly Journal of Economics*, 113(1): 79–119.
- 2) Arrow, K. (1962), The economic implications of learning by doing, *Rev. Econ. Studies* 29: 155–173.

---

<sup>5</sup>  $\Delta VMPK_t = \frac{d\left(\left(\frac{dY}{dK}\right)^P\right)}{dHC}$

- 3) Barro, R. (2013) Education and economic growth, *Annals of Economics and Finance*, Society for AEF, 14(2):301–328, November.
- 4) Becker, G. (1993): Human capital, National Bureau of Economic Research, p.33.
- 5) Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011): Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 443–456.
- 6) Ефтимоски, Д. (2009): Економски раст - основни теоретски концепти и модели, ФАМИС, Битола.
- 7) Schultz, T. (1982): Investing in people, University of California Press.
- 8) Smith, A., Couvisanos, J., Tuck, J. and McEachern, S. (2012), Building the capacity to innovate: The role of human capital, NCVER, Australia.
- 9) Temple, J. (1998): A Positive effect of human capital on growth, Hertford College, Oxford.
- 10) Thurow, L. (1970): Investment in human capital, MIT, Wadsworth Publishing Company, Inc, Belmont, California.

## MANAGING SOCIAL CAPITAL IN BUSINESSES

Elizabeta Markovska Spasenoska M.Sc.

BAS - Skopje, BAS Institute of management Bitola

[emarkovska@t-home.mk](mailto:emarkovska@t-home.mk)

УДК: 316.334.23:316.4.063.3

### ABSTRACT

One of the human capital theory founders, Robert Putnam relates social capital with the establishment and functioning of the social organizations as networks, link and social trust which do facilitate the cooperation among community actors towards common benefit. But what connects all social capital concepts and definitions is the joint agreement that the social capital is good that exists in the social structures; it is created, exchanged and accumulated through communication, trust and relations of the actors within those social structures.

Business entities from different types represent an environment where social relations among the actors can be directed towards the professional work with final aim maximizing the profit. Knowledge of the dimensions and elements of the social capital enables businesses to model their work in order to strengthen certain social capital dimensions that will further bring benefit for the organization as an entity. Also, the reflection of these social relations is not manifested just inside between the social relations carriers, but also outside in the environment where the businesses find important resources for their success.

Considering the fact that the trust is basic element of social capital, this expose will give a reflection of the way the trust is established in the business entities, as well of the strategies for its development and maintenance within the organization work, inside and towards the clients. It will provide examples of companies on regional and international level that have successful policies for social capital management. Additionally, the expose will provide more information about the specific territorial and cultural characteristics in which the businesses operate and their influence on the social capital level.

**Key words:** social capital, business, trust, relations.

### ЗА КОНЦЕПТОТ СОЦИЈАЛЕН КАПИТАЛ

Успешноста на организациите или поконкретно на компаниите во бизнис светот денеска не е веќе механички однос работодавец-вработен. Од тука традиционалната бирократска организација на Weber добива на квалитет во поставениот ригиден и хиерархиски однос помеѓу различните нивоа и функции. Имено науката на преден план ја става вештината да се привлечат и задржат потребните човекови ресурси како предуслов и клучна детерминанта за долгорочна успешност на компаниите, сега изразена и преку терминот одржливост на компанијата во продолжение на профитабилноста како карактеристика на успехот. Организациите не се набљудуваат како воспоставен однос – вработен, работодавец- кој се потпира само на работни процедури, туку како потреба на луѓето за припадност кон организацијата, членство во неа, идентитет и посветеност.

Таквиот научен пристап се манифестира преку појавата на нови концепти кои ги истражуваат, анализираат, дефинираат и вградуваат методите и вештините за работа со човечките ресурси во такнаречените меки организациски елементи. Меките елементи уште се прикажуваат како невидлив дел на компаниското работење, а кој е всушност заслужен за успешноста на компанијата. Тие се оние фактори кои ја прават компанијата поразлична на пазарот.

Ова излагање се фокусира на социјалниот капитал, како еден од видовите на мек капитал во рамки на компанијата, а кој се смета за клучен фактор на напредокот во денешниот бизнис свет. Иако сеуште се отвораат дилеми за директната поврзаност на социјалниот капитал на компаниите со излезните резултати и нивната успешност, фактот дека останатите концепти на мек капитал (како на пример човечкиот капитал и интелектуалниот капитал како концепт кој е вклучувачки за сите видови мек капитал) во образложувањето на начинот на искористување на потенцијалот прикажан преку вештините, знаењата и односите на луѓето внатре во компанијата и кон надвор, се базираат на социјалниот капитал е доволен показател за утврдување на улогата на социјалниот капитал како придружен во процесот на создавање успешна и одржлива компанија.

### ТЕОРЕТСКИ ОСВРТ НА РАЗВОЈОТ НА КОНЦЕПТОТ СОЦИЈАЛЕН КАПИТАЛ

Терминот датира од почетокот на 20 век со значење кое упатува на важноста од меѓусебната соработка, релациите и довербата во обезбедувањето индивидуална и заедничка корист/добивка. Поимот социјален капитал за првпат е измислен во 1916 година од L.J. Hanifan, практичар, државен надзорник на руралните училишта во Западна Вирџинија. Според него социјалниот капитал се: „Оние видливи супстанции кои значат најмногу во секојдневниот живот на луѓето: имено добрата воља, пријателството, симпатијата и социјалните односи помеѓу индивидуалците кои креираат одредена социјална единица„. При тоа низ годините концептот се развива и диференцира укажувајќи на различни сегменти во рамки на основниот концепт. На интелектуалната агенда концептот социјален капитал е поставен во 1980 од социологот James Coleman. <sup>7</sup>Coleman (1988) го гледа социјалниот капитал како разноликост на ентитети кои имаат два заеднички елементи: сите содржат некој аспект на некаква социјална структура и ги олеснуваат акциите на одредени актери – без оглед дали се тоа индивидуи или организации – во таа структура. <sup>8</sup>Bourdieu (1985) го разгледува социјалниот капитал како форма на капитал која ги има карактеристиките како и физичкиот и човечкиот капитал: се акумулира, користи и разменува. Оттаму дефиницијата е дека социјалниот капитал е: „агрегат на моментални или потенцијални ресурси кои се поврзуваат со поседувањето на силна мрежа на повеќе или помалку институционализирани врски и релации на меѓусебно признавање и познанства„. Вака разбран социјалниот капитал има свои сопственици кои го користат, акумулираат и разменуваат. Акумулирањето е во форма на релации, мрежи, врски и контакти: „Мрежата на релации е производ на стратегии за инвестирање, индивидуални или колективни, свесно или несвесно ориентирани кон формирање или репродуцирање на социјални врски кои се директно корисни на долг или краток

<sup>6</sup>“Social capital and information Technology”, edited by Marleen Huysman and Volker Wulf

<sup>7</sup> Исто како под 1

<sup>8</sup> Исто како под 1



период.<sup>9</sup> Според Robert Putnam, „социјалниот капитал се однесува на појавноста на социјални организации како мрежи, врски и социјална доверба кои ја олеснуваат координацијата и соработката кон заеднички бенефиции“. Robert Putnam дава огромен теоретски и емпириски придонес кон развивањето на концептот на социјалниот капитал и начините на негово мерење и истражување. Тој е првиот кој низ емпириски истражувања, концептот на социјалниот капитал од индивидуалистичко го издигнува на макро ниво. Низ неговите две големи дела „Making Democracy Work“, и „Bowling Alone“, тој го истражува влијанието на социјалниот капитал врз развојот на регионите, нациите и зедниците во Италија и Америка. Во првото дело зборува за разликите што постојат во социо - економската развиеност на Северниот и Јужниот регион на Италија и преку индикаторите на социјалниот капитал докажува дека социјалните традиции и поголемата ангажираноста на граѓаните од северниот регион во волонтерски асоцијации, придонесуваат за севкупен напредок и развој на регионот во однос на југот каде од поодамна не постојат институции и традиции за поголемо социјално поврзување. Истражувањето го сместува во периодот на поделба на Италија по региони и од тој аспект децентрализација на демократското владеење. Во второто дело се осврнува на граѓанската ангажираност на Американците и трендовите во последниот век. Ја анализира припадноста и членството на Американците во разни граѓански организации како растечки тренд се до 90 години кога започнува обратен процес на пад на ангажираноста и поголема социјална изолација на луѓето.

Во рамки на организациите потенцирани се три димензии низ кои се создава, опстојува и се трансформира социјалниот капитал: структурна, когнитивна, и димензија на врски и мрежи. Структуралната димензија се однесува на постоењето или отсуството на врски помеѓу актерите во социјалните мрежи, конфигурацијата и морфологијата на тие мрежи. Карактеристики преку кои се опишува и истражува оваа димензија се поврзаноста, збиеноста, хиерархијата. Когнитивната димензија се однесува на ресурсите кои овозможуваат споделено преставување, препознавање и толкување на смислата и значето на одредени нешта. Карактеристиките на оваа димензија се културните кодови, јазикот, однесувањето. Третата димензија се однесува на квалитетот на врските и релациите помеѓу актерите во мрежата. Квалитетот на таквите релации е опишан преку постоењето на доверба, норми, санкции, обврски и очекувања, идентитет и идентификување.

### **КАКО ФУНКЦИОНИРА СОЦИЈАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО НАСОКА НА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСПЕШНОСТ/ОДРЖЛИВОСТ НА КОМПАНИЈАТА - МОДЕЛ: ВЕШТИНИ, ФИНАНСИИ, ИНФОРМАЦИИ, КЛИЕНТИ**

Во примерот за воспоставување и развој на малите бизниси во Грција некаде во 90 години на минатиот век (Грција сега не е најдобриот показател на економска успешност), постоењето и градењето на социјалниот капитал кај поединците претприемачи се третира како клучен фактор за обезбедување одржливост на малите бизниси. Имено станува збор за студија<sup>10</sup> во која за анализа се опфатени три различни групи бизниси, кои настанале како инцијатива на поединци кои доаѓаат од пониските општествени слоеви т.е немаат претходно фамилијарно богатство ниту историја на фамилијарни бизниси. При тоа најголем дел од бизнисите вклучени во примерокот се

<sup>9</sup> "In Good Company", Don Cohen and Laurence Prusak

<sup>10</sup> Koniordos, M. S. "Networks, Trust and Social Capital", Ashgate Publishing Limited, 2005



мали бизниси, т.е. градацијата започнува од занаетчији со максимум до 8 вработени, па продолжува преку мали бизниси до средни бизниси до 50 вработени, што до некаде е во согласност со типизацијата на видот на бизнис кај нас.

Оваа студија укажува на постоењето на 4 клучни фактори кои го овозможуваат воспоставувањето и одржувањето на бизнисите и тоа: вештините на потенцијалните претприемачи, расположивите информации, финансиските средства и потенцијалните клиенти. Но овие 4 фактори на успешност кои важат воопшто како клучни фактори во водењето бизнис, во оваа студија се стекнуваат или добиваат на начин кој значи вградување и искористување на агрегатот социјален капитал кој поединците кои сакаат да основаат бизнис го имаат на располагање.

### **Фактор Вештини**

Од тука ако започнеме со првиот фактор Вештините, прашањето кое треба да се дискутира низ призмата на социјалниот капитал не е со какви вештини располагаат туку како потенцијалните претприемачи ги развиваат потребните вештини за основање и раководење бизнис. Во студијата која ја разгледуваме, потенцијалните претприемачи најголем дел од вештините ги стекнуваат како чираци (станува збор за занаетчиска сфера) кои учат од главниот мајстор и кој за нив е модел на успех и мотиватор да и тие се стремат да остварат самостоен успешен бизнис како што тој успеал. Еден мал дел од потенцијалните претприемачи го наследуваат бизнисот од својата фамилија и тие се фактички во предност бидејќи покрај занаетот условно кажано, ги изучуваат и административните и менаџерските вештини бидејќи по линија на роднински и социјални врски имаат поблизок пристап до тој сегмент од работењето. Многу ретко потенцијалните претприемачи од студијата се образуваат заради стекнување вештини. Впрочем нивната појдовна позиција која се карактеризира со ниски приходи, сиромаштија и немање на можности за школување не им го дозволува тоа. Но, токму затоа е интересен овој сегмент од дискусијата за улогата на социјалниот капитал во бизнисот, бидејќи потенцира како една маргинализирана група на луѓе употребувајќи ги своите силни врски (силни бидејќи се блиску до нив односно се стекнуваат преку секојдневната работа), успеваат да се стекнат со еден од неопходните елементи во основањето на бизнисот. Ако ова понатаму го поврзиме со економската политика која неколку години наназад се води од страна на ЕУ, тогаш станува многу значајно развивањето на малите бизниси што е всушност и главна нишка во европската Агенда 2020. Токму во оваа стратегија фокусот на развој е преку претприемништвото т.е. со поттикнување на малиот бизнис и иновациите или како што оваа стратегија тоа го нарекува *smart, sustainable and inclusive growth*.

На ниво на нашата земја исто така во пораст се разни програми за поддршка на претприемништвото и иновацијата, кредитни линии и тренинг програми. Сите тие генерално се насочени кон обезбедување на два од клучните фактори за бизнисот-знаењето и финансиите. Но од друга страна ако анализираме на макро ниво, предвидените финансиски средства алоцирани за овие програми се минимални и затоа можеме да кажеме дека и ефектот во пракса е минимален, односно дека така се продолжува времето потребно за да се постигнат ефектите кои се предвидени со стратувањето на таквите програми. Но, повторно назад во контекст на социјалниот капитал, вака дизајнираните програми се насочени пред сè за подигнување на

самодовербата кај потенцијалните претприемачи да отпочнат свој бизнис, но друго е прашањето колку преку таквите програми луѓето кои се вклучени успеваат да ги исползуваат своите социјални мрежи во насока на развој на својот бизнис или пак енергијата ја трошат развивајќи обемни бизнис планови за да ги задоволат процедурите за апликација за да можат да станат дел од тие програми.

Дискутабилно е колку преку структурирана поддршка во вид на обуки и скромни финансиски фондови можеме да очекуваме дека потенцијалните претприемачи ќе бидат обучени веднаш да отпочнат свој бизнис и да го развиваат. Ако со тие програми сакаме да дополнително да ја третираме и невработеноста кај младите ( 54% од младите на возраст до 29 години се невработени), уште повеќе се наметнува прашањето колкав период на обука е потребен имајќи во предвид што младите луѓе немаат претходно работно искуство ниту вештини за влез во бизнис сферата. Тука секако се надоврзуваат и програмите кои ги спроведува Министерството за труд и социјална политика за развој на вештини кај младите невработени, преку специфични обуки за барани професии, воопштени обуки за менаџмент вештини и секако практиканство како искуство до прво вработување. Иако на прв поглед ова е заокружена целина во која некој мислел на сите сегменти кои се потребни за да му помогнеме на малиот бизнис да се развива, сепак никаде нема насока како да се употребат локалните ресурси и локалната традиција во воспоставувањето и развојот на бизнисот и начинот на кој функционира бизнисот кај нас. А од друга страна тоа во срцевината на она што Агенда 2020 го нарекува *smart and sustainable growth*. Ако ги имаме во предвид прикажаните ефекти од уделот на социјалниот капитал во развојот на малите бизниси во Грција како еден пример, се наметнува заклучокот дека паралелно со сите видови структурирана поддршка која се дава за развој на малиот бизнис треба да се размислува како истата да се надгради на локалните традиции за водење бизнис и да ги искористи локалните ресурси во реставрирање на занаетчиството кое е суштината на малите бизниси.

### **Фактор Финансии**

Од тука може да се надоврземе на следниот клучен фактор за развој на бизнисот и да ги разгледаме начините на обезбедување финансии за поддршка на бизнисот. Веќе претходно во практичниот осврт беше спомнато постоењето на разни државни програми за финансиска поддршка и кредитни линии кои се инструменти на располагање за поддршка на бизнисот. Но од друга страна од примерот со претприемништвото во Грција може да се види дека овие механизми всушност најмалку се користат и тоа од две причини: 1)бидејќи износите кои се потребни се мали и најчесто неатрактивни како потенцијален кредит, 2)луѓето не чувствуваат спремност да се обратат за кредит бидејќи на тоа ниво кога се воспоставува бизнисот сеуште нема значајно развојно размислување. Па така потенцијалните претприемачи изјавуваат дека потребните средства ги обезбедиле од сопствена заштеда, ги наследиле од родителите или пак по пат на бизнис размена каде дадениот збор значел гаранција дека сумата за набавениот материјал ќе биде платена. При тоа потребниот износ за воспоставување бизнис во тоа време изнесувал околу 150 еур. Во истражувањата на Nahapiet and Ghoshal ваквиот начин на комуникација се прикажува преку когнитивната димензија на социјалниот капитал во организациите. Таа укажува на споделениот начин на толкување на нештата или однесување на луѓето од една

организациска единка. Оваа димензија е применлива и на ниво на сектор токму прикажана преку постоењето на заедничка, во конкретниов случај, напишана бизнис етика како споделен начин на толкување на нештата и уште повеќе како правила на однесување кои важат во тој свет. И во нашата култура во Македонија го имаме напишаниот принцип на одложено плаќање (вересија, почек, размена во натура или услуга), но прашањето кое се поставува е дали финансиската размена се прави на таков начин бидејќи едната страна е во долгови па не може да плати и не знае како ќе ја обезбеди сумата која треба да ја плати, или пак тоа се практикува како моментална помош, како деловна бизнис етика, што пак понатаму допира до прашањето на довербата како клучен инпут и понатаму излезен резултат на социјалниот капитал.

### **Фактор Информации**

За информациите како следен клучен фактор на бизнисот валидно би било да се разговара како потенцијалните претприемачи доаѓаат до информациите, кој ги поседува информациите и кој ги споделува информациите со нив. Во примерот кој го обработуваме за соседна Грција поседувањето на информациите во различни фази од процесот на воспоставување на бизнисот е поврзано со различни личности, пред се луѓе кои имаат експертски знаења од некој сегмент. Такви знаења се однесуваат пред се на административните аспекти на бизнисот како на пример правната регулација, осигурувањата, вработувањата и за овие аспекти најчесто информациите доаѓаат од пријатели, роднини или познаници кои можат да се третираат и како силни и како слаби врски. Од друга страна се и другите аспекти на бизнисот како на пример каде се набавуваат материјалите за работа, колку чинат, каде се продаваат производите и услугите и овој тип на информации најчесто доаѓаат од луѓето кои се во истиот бизнис и кои најчесто не се лоцирани како роднини туку како познаници по деловна линија. И тие во конкретниов случај претставуваат силни врски на потенцијалниот претприемач од економски аспект, кои тој ги ползува во воспоставувањето на својот бизнис, додека од социјален аспект остануваат во групата на слаби врски кои имаат подалечна социјална позадина и се однесуваат на луѓе кои не ни се социјално блиски.

Во Македонија ширењето на информациите преку неформални канали е пракса на која се потпираат речиси сите сектори. Дотолку повеќе што и неформалниот начин на водење бизнис е речиси одлика на нашата економија. Од тука се чини на прв поглед небитно дали и колку бизнисот е поврзан преку формални канали за ширење на информациите и уште повеќе дали располага со техничка опрема и колку ја употребува со цел да се стигне до информација или да се даде информација. За одредени бизниси употребата на техника/компјутерска опрема е императив и тоа е веќе на ниво на неопходно средство и вештина кои треба да се поседуваат. Исто така употребата на средства за комуникација кои го оневозможуваат персоналниот контакт според некои теории доведуваат до намалување на нивото на социјален капитал и прекинување на врските па се поставува прашањето од призмата на социјалниот капитал и неговото ползување, дали и колку е пресудна употребата на компјутерите во комуникацијата и поседувањето вештини за работа на интернет.

Во примерот кој го анализираме директниот контакт и познавањето на луѓе со експертски вештини се начинот и средството за пристап до одредени информации, како во фазата на основање на бизнисот, така и во фазата на водење на истиот понатаму. Но имајќи го во предвид технолошкиот напредок станува неопходно во

дискусиите за значењето на социјалните мрежи во споделување на информацијата, да се вклучи и потребата од електронска комуникација како надополнување на личната комуникација. На пример за еден потенцијален претприемач кој е во потрага по фондови за развој на својот бизнис, познавањето на компјутерски вештини ќе му овозможи да ги проучи програмите за поддршка на малите бизниси на светско ниво и да ги искористи во интерес на својот бизнис. Но, понатаму социјалните врски се тие кои ќе го поддржат таквиот процес на влез во програмите за развој на малите бизниси. Понатаму останува еден дел од информациите кои секогаш ќе се пренесуваат преку неформални канали, мрежи на работа, мрежи на пријатели и познаници, семејни мрежи во кои постои потенцијал за јакнење на социјалниот капитал. Овој сегмент е всушност релациската димензија на социјалниот капитал на компаниско ниво која ги обработува формалните и неформалните структури во организацијата преку кои се дистрибуираат разни информации, правила, норми и сл.

### **Фактор Клиенти**

Последниот клучен фактор се потенцијалните клиенти, а прашањето за дискусија на овој фактор би било како се гради базата на потенцијални клиенти и кој е линкот до нив. Имајќи во предвид што е претходно кажано за значењето на клучните фактори на бизнисот низ призмата на социјалниот капитал, останува од посебна важност овој сегмент на оплодување на производот или услугата т.е на продавање и економска заработка. Од посочениот пример во Грција, претприемачите изјавуваат дека се одлучуваат за самостоен бизнис бидејќи сметаат дека ќе можат да остварат поголема заработка. Исто така во традицијата на оваа земја, а тоа важи и за поширокиот регион е да се биде сам свој шеф, т.е да не се работи за некој друг доколку се имаат услови за лична заработка. Од тука без реализација на овој сегмент всушност не се исполнува крајната цел заради која еден потенцијален претприемач се одлучува на основање сопствен мал бизнис. Во посочениот пример интересна е врската која се создава помеѓу мајсторот и чиракот која е до толку неформална но всушност почитува некоја деловна етика според која мајсторот како веќе искусен и со своја клиентела му помага на потенцијалниот претприемач да создаде своја група клиенти, дури и му помага во наоѓање на нови или отстапување на дел до неговите клиенти посебно ако станува збор не за сосема исти туку за комплементарни дејности.

Развојот на клиентите кај нас се третира преку промоција и маркетинг на услугите кои се продаваат и кои треба да ги задоволат потребите на корисниците. Но со ваквиот пристап останува недопрена една цела низа на активности кои се однесуваат на одржување на воспоставената група на клиенти. Во овој сегмент влегуваат испитувањата на задоволството на клиентите од производите, нивното вклучување во дизајн на нови производи, редовната комуникација и информирање за развојот на дејноста. Исто така многу малку малите бизниси имаат потенцијал преку одредени алатки и организирање на социјални настани да го поттикнат тоа ниво на социјална комуникација со клиентите, надвор до бизнис комуникацијата. Се чини дека овој пристап останува резервиран за големите бизниси. Затоа она што останува на крајот за развивањето клиенти во услови кога постојат поголеми и посилни бизниси се социјалните релации и постоењето на таканаречениот „linking“ капитал кој укажува на одржување на врските и релациите по вертикала низ општествените слоеви и низ секторите.

## ДОВЕРБАТА ВО МАКЕДОНИЈА – ВО ПРАКСА

Ако во оваа дискусија отидеме уште еден чекор понатаму кон анализа на довербата како клучен инпут и излезен резултат во и од социјалниот капитал, показателите на ниво на нашата земја од 2000 година наваму забележуваат тренд на пораст. При тоа треба да се истакне дека се работи за различни извори на податоци и според тоа различна валидност и релевантност на наодите. Имено во рамки на World Values Survey<sup>11</sup> кое се спроведува во редовни временски интервали на светско ниво се истражува и состојбата со довербата. Ако ја погледнеме мапата на доверба на светско ниво може да се забележи дека во Македонија довербата во другите луѓе е на ниско ниво, што укажува на фактот дека иако се сметаме за подрачје со социјални врски, сепак тие врски се задржуваат на ниво на семејство и најблиски роднини и пријатели, што во суштина значи дека поединецот кај нас располага со таканаречените слаби врски на Granovetter, бидејќи во процесот на развивање бизнис не ни помагаат контактите со најблиските роднини, туку најчесто врски со луѓе со кои сме поврзани деловно – како примерот за релацијата на мајсторот и чиракот во Грција. За споредба индексот на доверба<sup>12</sup> е највисок во скандинавските земји поточно во Норвешка и изнесува 148 ( податоци 2007 година), кај нас во Македонија според податоци од 2001 година ( тие се најнови за Македонија) е 29,5. Во Грција во 1999 година индексот на доверба е 54. Во рамки на истражувањето на МЦМС Довербата во луѓето и во институциите од 2013 година<sup>13</sup>, испитаниците се прашани дали имаат-немаат доверба општо во луѓето, во институциите, граѓанскиот сектор, државата, професиите. При тоа наодите од сите сфери укажуваат на зголемување на довербата во споредба со другите периоди . Така општата доверба во луѓето е мнозинска, т.е 56% од испитаните кажале дека општо земено може да им се верува на луѓето. Исто така и довербата во граѓанскиот сектор е мнозинска, т.е 54% од испитаните кажале дека имаат доверба во граѓанскиот сектор. Овие два показатели се посебно битни бидејќи на тие нивоа многу повеќе постојат неформални мрежи во кои се акумулира и развива социјалниот капитал.

Претходното упатува на заклучокот дека иако имаме пораст на довербата на ниво на држава сепак на меѓународно ниво заостанува значајно зад другите земји со кои треба да се натпреваруваме како идна членка на ЕУ. Од таму поттикнувањето на поголема доверба помеѓу луѓето воопшто ќе биде во прилог на концептот за економски развој базиран на поддршка на малите бизниси. Впрочем тоа упатува на реактивирање на некои постари и подзаборавени форми на бизнис етиката како што е на пример значењето на дадениот збор во бизнисот.

## ЗАКЛУЧОК

Со одлуката за прифаќање на постулатите на концептот на социјалниот капитал во една компанија, лидерството всушност се определува за фокусирање кон социјалната перспектива при водењето на компанијата и во извршувањето на менаџерските функции. При тоа социјалниот пристап во водењето на бизнис се манифестира преку клучните бизнис фактори презентирани во овој труд: Вештини, Финансии, Информации и Клиенти.

<sup>11</sup> <http://www.worldvaluessurvey.org/>

<sup>12</sup> <http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyMaps.jsp?Idioma=I&SeccionTexto=0404&NOID=104>

<sup>13</sup> Довербата во луѓето и во институциите 2013, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје - август 2013

Во концептот на социјалниот капитал низ перспективата на мрежи и релации кои се воспоставуваат внатре и надвор од компанијата по хоризонтала и вертикала се отвораат можностите за максимално ползување и на расположивиот човечки капитал. Од тука и третманот на човечките ресурси во компанијата бара прилагодување на севкупните политики за луѓето во компанијата како носители и агрегатори и на социјалниот капитал и на човечкиот капитал.

Ваквиот пристап во работењето базиран доминантно на расположивиот човечки капитал кој понатаму се фасилитира преку социјалниот капитал од мрежи и релации, креира ситуација на добивка за сите вклучени страни – како за компанијата, така и за вработените и за клиентите.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Aberg, M. and Sandberg, M. "Social Capital and Democratization, Roots of Trust in post – communist Poland and Ukraine", Ashgate Publishing limited, 2003
- 2) Cohen, D. and Prusak, L., "In Good Company, How Social Capital Makes the Organizations Work", President and Fellows of Harvard College, 2001
- 3) Koniordos, M. S. "Networks, Trust and Social Capital", Ashgate Publishing Limited, 2005
- 4) Mateju, P. "Social Capital: Problems of its conceptualization and measurement in transforming societies", Institute of Sociology, Academy of Sciences of the Czech republic and Anglo- American College in Prague, 2002
- 5) Putnam, D.R., "Making Democracy Work", Princeton University Press, 1993
- 6) Putnam, D. R., "Bowling Alone, The Collapse and Revival of the American Community", The Brookings Institution Press, 1999
- 7) Нурединоска, Е., Кржаловски, А., Стојанова, Д. „Довербата во граѓанското општество 2013“, Македонски центар за меѓународна соработка и Техничка поддршка за граѓанските организации (ТАКСО) – Македонска канцеларија, Скопје - јули 2103
- 8) Кржаловски, А. „Довербата во луѓето и во институциите 2013“, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје - август 2013

**СЕКЦИЈА 1:  
СИСТЕМСКИ ТРЕТМАН НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

---

**SECTION 1:  
SYSTEMIC TREATMENT OF HUMAN RESOURCES**





## MENADŽMENT HUMANOG KAPITALA - MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL

**Prof. dr Žarko Ristić, rektor**

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka  
[profesor@zarkoristic.com](mailto:profesor@zarkoristic.com)

**Žarko Ristić Ph D**

University of Business studies Banja Luka  
[profesor@zarkoristic.com](mailto:profesor@zarkoristic.com)

**Doc. dr Kristijan Ristić**

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka  
[ristic.kristijan@yahoo.com](mailto:ristic.kristijan@yahoo.com)

**Kristijan Ristić Ph D**

University of Business studies Banja Luka  
[ristic.kristijan@yahoo.com](mailto:ristic.kristijan@yahoo.com)

UDK: 005.96

### APSTRAKT

Međuzavisnost obrazovanja, tehničkog progressa i zapošljavanja ključan je trougao u usmeravanju privrednog razvoja<sup>14</sup>, budući da obrazovanje predstavlja proces kreiranja "ljudskog kapitala". Usled toga se i obrazovanje afirmiše kao društveno opravdana investicija, a ne kao pomodni trend i svojevrsni društveni trošak koji opterećuje materijalnu proizvodnju<sup>15</sup>. I, pošto je obrazovanje u funkciji tehničkog progressa sa sračunatim efektima za povećanje proizvodnosti rada, onda i ulaganja u primenjena i razvojna istraživanja valja tretirati kao nužan trošak reprodukcije<sup>16</sup>. Zato je potrebno iznaći novi tip ekonomske politike koja će se koncentrisati na istraživanje ljudskog kapitala i tehnološkog progressa u cilju programiranja strukturnih promena u privredi, pošto proces difuzije tehničkog progressa poprima različite oblike inovacija u kompetetivnoj formi obrazovanja, koje unosi kvalitativne promene u inputima.

**Ključne reči:** ljudski kapital, menadžment znanja, humani razvoj, kvalitet stanovništva, investicije u ljude, edukacija i nauka.

### ABSTRACT

Interdependence of education, technical progress and employment is a key triangle in directing economic development, since education is a process of creating "human capital." Because of this, education affirms as socially justifiable investment, not as a fashionable trend and kind of social cost burden of material production. And, since education is a function of technical progress with calculated effects of increasing labor productivity, then the investment in applied research and development should be treated as a necessary cost of reproduction. Therefore it is necessary to find a new type of economic policies that will concentrate on the study of human capital and technological progress to

<sup>14</sup> Dr Ž. Ristić, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

<sup>15</sup> A. Cowling i C. Miller, Managing Human Resources, A. Arnold, London, 1990.

<sup>16</sup> dr M. Petrović, Kadrovski menadžment, Viša škola za spoljnu trgovinu, Bijeljina, 1995.

the programming of structural changes in the economy, since the process of diffusion of technical progress takes on different forms of innovation in kompetitivnoj form of education, which brings qualitative changes in the inputs.

**Keywords:** Key words: human capital, knowledge management, human development, population quality, investment in people, training and doctrine.

### UPRAVLJANJE HUMANIM KAPITALOM

S pravom se u savremenom svetu naglašava da mnoštvo robe nije samo vid društvenog bogatstva, jer i razvoj nauke i tehnoloških primena naučnih otkrića postaju novi oblik blagostanja i bogatstva uopšte<sup>17</sup>. Tako i naučna istraživanja već postaju proizvodna snaga zahuktalog postindustrijskog društva sa vizijom treće tehnološke revalucije u čijem epicentru stoji vrhunska nauka i vrhunsko obrazovanje. To je, pak, dovelo do čvrste koordinacije obrazovne, naučno istraživačke, tehnološke i industrijske politike u savremenom svetu, ali i do internacionalizacije proizvodnja, koja je produkovala internacionalizaciju istraživanja i tehnološkog razvoja, kao nove propulzivne snage za oplodnju kapitala i akceleraciju privrednog rasta.

Vrednost dodatog ljudskog kapitala uglavnom zavisi od dodatnog blagostanja koje ljudska bića iz njega izvlače<sup>18</sup> tokom radnog i životnog veka, budući da ljudski kapital pridonosi proizvodnosti rada, preduzetničkoj sposobnosti, realnim zaradama i blagostanju kao "svestranom" delu tekuće i buduće potrošnje.

Schultzov pristup kvalitetu stanovništva sastoji se u tome da kvalitet tretira kao oskudni resurs. Takav kvalitet ima svoju ekonomsku vrednost, a sticanje kvaliteta zahteva troškove. Odnos između prinosa od dodatnog kvaliteta i troškova sticanja kvaliteta jeste ključ za analizu ljudskog ponašanja, koje određuje vrstu i veličinu kvaliteta stečenog u vremenu<sup>19</sup>. Kvalitet stanovništva se povećava tokom vremena kada prinosi nadmašuju troškove. Samim tim, porast ponude kvaliteta odgovor je na porast društvene tražnje za datim kvalitetom i obrnuto. U odnosu ponude i tražnje, sa stanovišta ulaganja u kvalitet, sve komponente Schultz tretira kao trajna dobra i korisni resurs u sadašnjem i budućem vremenskom razdoblju. Prinosi od raznorodnih komponenata kvaliteta rastu u vremenu. Stopa prinosa se povećava sa smanjenjem troškova sticanja kvaliteta. U protoku vremena povećava se i tražnja za kvalitetom stanovništva, a društvo izvlači korisu od alokacije ljudskog kapitala i doprinosa privrednom rastu<sup>20</sup>.

Ljudi po pravilu, sami u sebe investiraju, bilo kao pojedinci ili roditelji iz privatnih izvora (ličnih sredstava) bilo kao platioci poreskih kvota preko javnih fondova i budžeta. Ljudi dakle, sami ulažu u bogatstvo naroda, povećavaju iznos ljudskog društva, bez obzira što je postojeće znanje u nacionalnom bogatstvu ograničeno na komponente koje su izvan čoveka<sup>21</sup>. Ekonomisti su zanemarivali ljudsko bogatstvo verovatno iz uobičajenih ograničenja u shvatanju kapitala (Schultz), jer se rad apstrahuje od kapitala koji je investiran u čoveka. Savremeni ekonomisti su zapravo zaobišli strukturnu analizu ljudskog bogatstva iz razloga što je klasični tripartitni tretman zemlje, rada i kapitala bio duboko usađen u ekonomskoj

<sup>17</sup> M. Foot i C. Hook, *Introducing Human resource management*, Longman, London, 1996.

<sup>18</sup> T.W. Schultz, *Ulaganja u ljude*, Centar za kulturnu delatnost, Zagreb, 1985., str. 19.

<sup>19</sup> T.W. Schultz, op. cit., st.21.

<sup>20</sup> T.W. Schultz, op. cit., st.19-20.

<sup>21</sup> T.W. Schultz, *Investicije u čoveka sa stajališta ekonomista*, u dr B. Jelčić (red), *Ekonomika obrazovanja*, Školska knjiga, Zagreb, 1973., str. 37-44.

nauci. Tek moderniji ekonomisti se ne zadovoljavaju analizama kapitala, koje se ograničavaju samo na fizičku imovinu, već instistiraju na kompleksnije shvatanje kapitala koje uključuje zalihe ljudskog kapitala<sup>22</sup>.

Образование valja shvatiti kao investiranje u ljude. Zato je pogrešno obrazovne izdatke tretirati kao tekuću potrošnju, kao izdatke za blagostanje i trošenje resursa koje smanjuje štednju. Образование nije u osnovi potrošno dobro već kvalitet stanovništva u formi ljudskog kapitala sa rastućim prinosima<sup>23</sup>. Зnanje, kao rezultat obrazovnih usluga je, po Marshallu, najznačajniji motor proizvodnje, koji nam omogućava da vladamo privredom i da zadovoljavamo naše potrebe.

Економска важност побољшања квалитета становништва је велика, јер је и допринос људског капитала производности и благостанја растући по ширини и дубини. Својства стећеног квалитета становништва, која представљају вредност и која са инвестицијama увећавају<sup>24</sup>, komponuju људски капитал, чiji је сваки елемент, који се стиће у виду квалитета, садржи одређену количину утрошка и улагања за стичање додатног људског капитала. Вредност тако стећеног људског капитала, сматра Schultz, зависи од додатног благостанја које људи из њега извлаче. Величина стећеног људског капитала састоји се од способности и информација које имају економску вредност<sup>25</sup>. Повећање квалитета становништва улагањем у људе повећава укупну имплицитну штедњу за нова улагања у додатни људски капитал.

Дужи живот значи, по Schultzу, стварни добитак у благостанју људи преко продужења раздобља трајања радне способности и примања доhotка и дугорочног доприноса повећању опште производности и кумулирању додатног људског капитала. Људско благостанје се повећава са порастом производности рада, са повећањем задовољства као саставним делом будуће потрошње, са бољом локацијом за живот, са повећањем способности за прилагођавањем равнотежи која је иманентна процесу тењизације и сјентификације<sup>26</sup>.

Станје здравља у теорији људског капитала третира се као имовина. Допринос таквог људског капитала третира се као здравствена услуга. Deo квалитета почетног људског капитала је наслеђен, а deo се стиће током времена<sup>27</sup>. Капитал се дакако обезвређује током времена. Zato улагања у људски капитал англобира трошкове стичања, одржавања и повећавања квалитета здравственог капитала. Здравствени капитал одбацује услуге које се састоје од "времена без болести", односно од "здравог времена" које одбацује приносе и доприносе раду, потрошњи и доколицы изнад величине аlocираних трошкова<sup>28</sup>. Људи извлаче користи из дуљег живота иако се тељко мери корисност од пораста оћекиваног дуљег живота (Usher)<sup>29</sup>. Повећана вредност личног доhotка и животног стандарда битна је одредница додатне користи од оћекиваног живота. Оћекивани дуљи животно век додатно подстиће радне напоре да се стекне више образование, као својеврсни вид улагања у будуће зараве. Квалитет здравственог капитала људи зако постоје основа за раст других облика људског капитала, јер здравство преко

<sup>22</sup> Ibidem, str. 37-44.

<sup>23</sup> T.W. Scultz, Улагање у људе, Centar за културну дјелатност, Zagreb, 1985., str.22.

<sup>24</sup> T.W. Schultz, op. cit., st. 27.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 28-29.

<sup>26</sup> T.W. Schultz, op. cit., st.28.

<sup>27</sup> T.W. Schultz, op. cit., st. 28-29.

<sup>28</sup> A.Willams, Health Service Planning, i A.R.Nobay (Ed.). Studies in Modern Economic Analysis, Edinburgh, Blackwell, 1977. st. 301-355, M.Grosman, The Demand for Health, National Bureau of Economic Research Occasional Paper, No=119. 1972. I R.Rom i T.W.Schultz. Live Span, health, Saving and Productivity Economic Development and Curtural Change, Vol.27, 1979., str. 399-421.

<sup>29</sup> D. Usher, An Impatatio to the Measure of Economic Growth for Changes in Life Expectancy I M. Moss (Ed.), The Measucrmnt of economic and Social Performance, N. York, National Bureau of Economic Research, 1978., str. 193- 226.

stanja zdrave nacije doprinosi povećanju proizvodnosti rada i akumulacije za ulaganja u ostale oblike ljudskog kapitala.

Ljudi preraspodeljuju svoje vreme u korist obrazovanih usluga koje "kupuju" kada reaguju na promene u očekivanim dohocima i zadovoljstvima koje očekuju u vidu dobitka od sopstvenog obrazovanja<sup>30</sup>. Ljudi preraspodeljuju svoje vreme u korist budućih sposobnosti koje imaju vrednost. Kriva ponude sposobnosti raste paralelno sa porastom vrednosti sposobnosti da se praspodeljuju resursi. U procesu modernizacije raste krivulja tražnje za ekonomskim vrednostima sposobnosti, koja se efektuiira u povećanju opšte proizvodnosti, kao društvenog dobra, i poboljšanju alokacije za život, kao privatnog dobra, deriviranih iz društvenih efekata javnih dobara, koji se redistribulraju i alociraju upotrebom dodatnog ljudskog kapitala i rastućeg kvaliteta stanovništva. Zato, Schultz, smatra da školovanje nije samo potrošna aktivnost u smislu isključivog postizanja zadovoljstva i korisnosti već da se troškovi obrazovanja, svesno snose da bi se stekao proizvodni kapital utelovljen u ljudskim bićima, koji obezbeđuju buduće usluge, koje se sastoje od budućih zarada, budućih "proizvodnih" zanimanja i budućih potrošačkih zadovoljstava<sup>31</sup>. Stoga, obrazovanje, kao investicija u humani kapital, doprinosi povećanju štednje, koja se neopravdano izostavlja u ekonomskim računima (jer se štednja ograničava samo na formiranje fizičkog kapitala)<sup>32</sup>. A pošto se preduzetnička sposobnost povećava sa dodatnim obrazovanjem, ozbiljna je greška što se javni i privatni izdaci za školovanje uzimaju kao tekuća potrošnja, a ne kao investicija u buduće zarade i buduća zadovoljstva<sup>33</sup>. Greška je očigledna iz razloga što sve broškovi obrazovanja tretiraju kao izdaci za socijalno blagostanje, kao teret za državu i njene javne fondove, kao neproaktivna alokacija resursa od poreza koje smanjuju štednju i produktivno investiranje<sup>34</sup>.

Ekonomska vrednost ljudskog kapitala bilo da se posmatra sa stanovišta kvalifikacija preduzetništva, zdravlja, produktivnosti zarada ili blagostanja, povećava se samim činom produžavanja korisnog života i povećanja prinosa od očekivanog života, koji je važan faktor u procesu podsticanja ulaganja u razne oblike ljudskog kapitala i vrednovanja fondova da tog kapitala<sup>35</sup>. Poboljšano zdravlje stanovništva, kao kvalitativni atribut ljudskog kapitala, po pravilu odbacuje dodatnu korisnost, koju ljudi izvlače iz produženja očekivanog života (Usher), sa rastućim doprinosom blagostanja ljudi i stope ekonomskog rasta, koja je osetno viša nago što pokazuju nacionalne statistike (Schultz). Dobitak u stanju zdravlja i dužeg života - veil Schultz, implicira porast proizvodnosti radnika, kao posledica dužeg sudelovanja u radnom procesu i veće fizičke kondicije i manjeg gubitka radnog vremena usred bolesti<sup>36</sup>. Kad raste životni vek smatra se da je preokret nastupio u korist budućnosti. Podsticaji novih ulaganja dobijaju u vrednosti, a rast zdravstvenog kapitala postaje impresivan. Dobitak u zdravlju isplaćuje se kroz povećanu proizvodnost koja se dugoročno efektuiira kroz poboljšanja zdravlja<sup>37</sup>. Ulaganja u dodatno školovanje sada postaje izazov, a vreme provedeno na radu obrazovanih ljudi postaje proizvodnije i isplativije (korisnije). Kvalitet stanovništva se, prema tome, povećava, a investicije u ljudski kapital postaju važan faktor rasta. Samim tim, štedni fondovi postaju bogatiji.

<sup>30</sup> T.W. Schultz, op. cit., st. 30.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 34.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 34.

<sup>33</sup> T.W. Schultz, op. cit., st. 36.

<sup>34</sup> Ibidem, str. 36.

<sup>35</sup> T.W. Schultz, op. cit., st. 36.

<sup>36</sup> Ibidem, str. 38.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 39.

Образование uopšte, a posebno visoko specijalizovano obrazovanje, jesta skupa delatnost. Visoki i rastući troškovi obrazovanja to nedvosmisleno i potvrđuju u savremenom svetu. Ali, svima je jasno da se troškovi mogu mnogo jednostavnije izračunati elementarnim sabiranjem izdataka u "odnosu" na vrednost obrazovanja, Stoga se i alokacija resursa u oblasti visokog obrazovanja po pravilu posmatra kroz troškove, a ne kroz vrednost usluga<sup>38</sup>. Prednost tako dobija statička alokacija u odnosu na dinamičku alokaciju resursa u procesu osiguranja obrazovnih usluga koje pružaju univerziteti i fakulteti. Tržište i planiranje daju oskudne informacije na kojima se temelje alokativne odluke obrazovnih institucija. Da li su onda troškovi visokog obrazovanja pouzdan indikator opravdanja investicija u obrazovanju ili se tome moraju dodati i očekivane više zarade korisnika obrazovnih usluga i povećane veličine obrazovnog kapitala koje daju ove usluge kroz duži niz godina. Pošto je svaka investicija u visokom obrazovanju dugoročna buduća obaveza koja prati neizvesnost i rizik, bitna su onda sva tri momenta, uključujući i tržište radne snage i obrazovno planiranje, da bi se donele pravilne alokativne odluke, uključujući i redistributivne odluke. Schultz stoga smatra da se količina kapitala mora povećavati putem investicija, kako u fizički tako i u ljudski kapital; ona se i prilagođava promenama relativnih cena proizvoda i proizvodnih faktora, uključujući i promene vrednosti usluga koje pružaju ljudi<sup>39</sup>. Dakako, prilagođavanja impliciraju preraspoređivanje raspoloživih resursa u ekonomskim procesima radi maksimiranja blagostanja ljudi. Otuda se i savremena ekonomska teorija "trudi" da ljudski kapital eksplicira kao integralni deo teorije kapitala, koja uključuje i alokaciju vremena ljudi sa stanovišta njegove sadašnje i buduće vrednosti. I, pošto stopa prinosa na investicije u ljudski kapital teži da premaši stopu prinosa na investicije u fizički kapital, porast ekonomske vrednosti ljudskog vremena postaje centralno pitanje<sup>40</sup>. Porast ljudskog kapitala je nerazdvojni pratilac modernog ekonomskog rasta. No, teorije ekonomskog rasta "zanemaruju promene koje se događaju u vremenu sa relativnim cenama usluga faktora proizvodnje". Ne vodi se, zapravo, dovoljno računa o cenovnim efektima ljudskog vremena u alokaciji tekućih raspoloživih resursa i investiranju u cilju povećanja buduće količine kapitala, posebno odmeravanja dodatnih efekata. To bi, na primer, moglo da znači da se realne zarade visoko obrazovnih radnika mogu smatrati kao zbir normalnih zarada i dodatnih troškova koji su potrebni da se vrednuje njihovo obrazovanje. Stoga se realne zarade obrazovnih radnika moraju dugoročno korigovati sa troškovima njihovog obrazovanja. U promenama apsolutnih razlika u dohocima, prema tome, leži ključ za razumevanje da li se ekonomski isplati investiranje u ljudski kapital, kao što je obrazovanje, u odnosu na cilj, povećanja budućih zarada. Apsolutna razlika u realnim zaradama na tržištu rada se sa vremenom i povećava, verovatno da bi se nadoknadili rastući troškovi dodatnog obrazovanja i da bi sa podsticala personalna tražnja za visoko obrazovanje (koje se često kreće i iznad dohotka). Tražnja, u uslovima anticipirane stope prinosa koji se očekuje od alternativnih investicija, vuče za sobom ponudu (koja često rasta zavisno od kapaciteta), tako da u proseku ponude i tražnje otkriva porast cena u vremenu i u vrednosti komplementarnih oblika kapitala (ljudski u odnosu na materijalni). Ljudski agens tako postaje "kapitalista" putem povećanja svog ličnog ljudskog kapitala (Schultz), a cenovni i dohodovni efekti porasta vrednosti ljudskog vremena favorizuju ljudski kapital u odnosu na fizički kapital. Osim toga, cenovni i dohodovni efekti alokacije vremena sa

<sup>38</sup> G. Psachanopoulos, Education planning: Past and Present, Prospects 2/78.

<sup>39</sup> T.W. Schultz, Ulaganje u ljude, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1985., str.44.

<sup>40</sup> T.W. Schultz, Economic Growth and Resources, Macmillan, London, 1980.

stanovišta zarada po satu dovode do pomeranja trenutka stupanja na plaćeni rad u korist dodatnog obrazovanje, jer su izgubljene zarade niže od budućih i očekivanih zarada i od količine kumuliranih dohodaka za penziju. Porast realnih zarada je u osnovi dobitak u ekonomskom blagostanju obrazovnih ljudi.

Pojedine komponente uključene u potrošnju mogu se uzati kao investicija kapitala ne zato što su izdaci učinjeni za krajnja dobra nego zato što se upotreba dobra povezana sa efikasnošću potrošača kao proizvođača (Kuznets). Te komponente potrošnje uglavnom se odnose na obrazovanje, zdravlje i fizičku kulturu, i mogu se tretirati kao investicije u čoveka. Svojevremeno je i Knight tvrdio da na stopu prinosa od investicije, značajno utiče kvalitet radne snage i napredak nauke. Marshall je, isto tako, tvrdio da je znanje, kao deo kapitala, najmoćniji motor proizvodnje. Stoga i Schultz tvrdi da porast vrednosti ljudskog vremena dužuje javnim i privatnim investicijama u ljudski kapital i korisno znanje<sup>41</sup>.

Poznato je, smatra Schultz, da pojedinac ne može kupovati i prodavati sopstveni obrazovni kapital. Fond ljudskog znanja ne može se ni preneti na poklon. Ljudski obrazovni kapital, može se jedino koristiti do kraja života i prenositi na buduće generacije u vidu stečenih znanja i iskustva. To su u osnovi ključne razlike u odnosu na vlasništvo fizičkog kapitala, koji se može i oporezivati. Investicija u obrazovanje je stečena sposobnost koja se dugoročno efektira, iako se netržišne vrednosti ljudskog kapitala ne računavaju u stope prinosa.

Znanje, kao kolektivno društveno dobro, povećava kvalitet i fizičkog i ljudskog kapitala, koji se regeneriše i permanentno stavlja na raspolaganje korisnicima. Opadajući prinosi nisu karakteristični za znanje iako je nauka podložna drugim ciklusima. Za nauku nisu presudni sadašnji troškovi već buduće koristi. Naučni progres, po pravilu, povećava proizvodne kapacitete privrede i blagostanja ljudi. Vrednost doprinosa nauke prevazilazi stope prinosa od privrednih investicija. Stoga se doprinos nauke ne može valorizovati kroz cenu javnih dobara proizvedenih u javnom sektoru pod pokroviteljstvom budžetskih fondova. Kao znanje, nauka je, smatra Schultz, poseban oblik kapitala koji je striktno proizveo čovek. Ono je opredmećeno u ljudskim bićima, kao ljudski kapital, u naučnoj literaturi, u razvojnim ostvarenjima, u tehničkom progresu u novoj tehnologiji, u kulturi, u društvenom statusu i socijalnom ponašanju. Znanje i nauka su izvor novih proizvodnih resursa i kvaliteta životnog standarda i izvor budućih prinosa i dobrobiti. Zato je znanje društveno dobro sa ekonomskim vrednostima. Naučnici su, samim tim, visoko proizvodni iako društvo, koja izvlači koristi iz njihovog rada, potrošački namiruje naučne fondove. I, dok se konačno ne shvati da je znanje izvor dohotka, bogatstva i blagostanja, dotle će sva ulaganja u ljudski kapital imati vrlo niski društveni prioritet.

U teoriji obrazovanje se empirijski dokazuje da danas nema pedagogije bez filozofije i filozofske antropologije, jer valja znati i naučiti "šta i kako predavati" i otkriti "sve zasede" institucija i školstva, i obrazovanja iz kojih "izlazi čovek".

Veza između obrazovanja i države (polisa) za koju priprama intelektualnu elitu, artikulisana je kod Platona kao racionalistička pedagogija i podvrgnuta je zahtevu univerzalnosti. Aristotelova inovacija je obrtanje Platonove perspektive: od sedanja prema samoanticipiranju znanja. Montaigne je, pak, tražio izbegavanje istorijske teleologije u obrazovanju i visoko postavio funkciju medija jezika. Lock je u verbalizmu video najveću

<sup>41</sup> T.W. Schultz, Investment in Entrepreneurial Ability, Scandinavian Journal of Economics, vol. 82., 1980., str. 437-448.



prepreku pravnom intelektualnom obrazovanju i stoga, ponudio epistemologiju koja upućuje na asocijacionističku psihologiju, a ne na empirizam. Rousseauov misao uvodi pedagošku modern varijantu time što pokazuje da je svako obrazovanje plod posredovanja i lukavstvo vldara. Kant upozorava na prinude obrazovanja koje su "posredovanja" prema slobodi u skladu sa univerzalnim. Hegl je kontradikcija između prinude postupka i slobode cilja rešavao i tako što u "živom" usijanju obrazovanja vidi izlazak čoveka iz "njega samog". Condorcet je bio sumnjičav prema obrazovanju, odnosno državi, koja ga upriličuje kao besplatnu laičku školu<sup>42</sup>, koja jamči slobodu i jednakost. Bergson razmatra ideju intelektualnog napora koji mora biti u središtu obrazovanja, kao ostvaranje i ostvarenje ideje. Najzad, za Merleau-Ponty-a, koji ne veruje u zadatu ljudsku prirodu, pedagogiju se može jedino utemeljiti fenomenološki, ali sa one strane empirijskog<sup>43</sup>.

Usled toga, menadžment ljudskog kapitala jeste važan segment globalnog menadžmenta, koji eksplicitno dokazuje (teorijski i empirijski) da društvene delatnosti, a u prvom redu nauka, obrazovanje, kultura i zdravstvo, gube potrošni tretman iako se njihovi troškovi (alimentiranja) iskazuju u okviru budžetskih izdataka države ili rashoda javnih fondova. Ulaganja u društvene delatnosti sve se više shvataju kao investicije u humani kapital, koji se dugoročno efektulra bez dodatnih ulaganja<sup>44</sup>. Investicije u ljudski kapital tako postaju važan faktor rasta (iako se netržišne vrednosti ljudskog kapitala na računavaju u stope prinosa), a vrednost "doprinosa" društvenih delatnosti često prevazilazi stope prinosa od privrednih investicija. Zakidanje na ulaganjima u ljudski kapital u krajnjoj instanci svodi se na siromašenje u kvalitetu znanja, kadrova, zdravlja i kulturnim vrednostima na kojima inače počiva budući privredni rast sa sračunatim efektima na proizvodnost rada, rentabilitet ulaganja, štednju i blagostanje. To je, upravo, i smisao izučavanja menadžmenta ljudskih resursa, kao savremene naučne discipline, koja treba da odgovori na pitanje da li imamo ljude koji su nam potrebni danas i da li stvaramo ljude koji će nam trebati sutra.

Svet zaposlenih zahvatila je kriza radne sposobnosti, koja kao avet teži da ščepa lekara, učitelja, sveštenika, psihologa, menadžera i studenta, i da "potroši" (konzumira) svoje žrtve, poput neminovnog dodira vatre i slame. U osnovi, radi se o fenomenu zvanom burn-out, odnosno *ausgebranntsei* (izgoreti), koji se manifestuje upadljivim gubljenjem energije i osećanjem duhovne i telesne iscrpljenosti u patnji, utučenosti, bezvoljnosti, beznadežnosti, besmislenosti. U tom "sagorevanju" jedni postaju agresivni, drugi postaju depresivni, treći postaju halucinantni (jer osećaju da više nisu sami sa sobom). Danas gotovo svaka profesija krije u sebi opasnost od sagorevanja u formi tzv. *das burn-our sindroma*, koji zavisi od intenziteta psihosocijalne radne opterećenosti i od oskudice vremena. Tako se upada u klopku hroničnog radnog stresa profesije, preveliko potraživanje na poslu, nepokolebljivost i istrajnost u radu, prekomerni angažmani i pravelika odgovornost na funkciju jestu izazivači "sagorevanja". Burn-our ne nastaje baš od danas do sutra, on se razvija. Početna faza je karakteristična po prekomernom angažovanju u poslu, prekomernom aktivnošću, sve dužem nplaćenom prekovremenom radu i osećanjem da smo lično neizostavno potrebni. Uporedo s time je i zapostavljanje sopstvenih potreba. Socijalni kontakti se sve više ograničavaju i svode skoro isključivo na kontakte sa svojom

<sup>42</sup> K.W. Roskamp i M. Neuman, *Human Capital Formatin and Public Finance: A.D.inamic Moodel*, 1983., st. 207.

<sup>43</sup> Grupa autora, *l'Educatin, Approches philosophiques*, P.F.U., Paris, 1990.

<sup>44</sup> Dr Ž. Ristić, *Ekonomija društvenih delatnosti*, Nova prosveta, Beograd, 1991.

klijentelom. U daljem toku se pokazuje hronična premorenost, nedostatak energije i povećana opasnost od udesa (nesrećih slučajeva na poslu)<sup>45</sup>.

U drugoj fazi, sa opštom karakteristikom "reducirani angažman", ispoljava se gubljenje iluzija, distanciranje od svojih klijenata odnosno pacijenata postoje sve uočljivije, osaćanja prema njima sve više dobijaju negativnu boju. Cinizam i ohlađenost dominiraju. Nastaje generalna zlovolja prema radu, pogođeni se povlače u "unutrašnju emigraciju", intimno (u sebe) daju otkaz na posao. U trećoj fazi radi se poglavito o traganju za krivcem. Katkad pogođeni priznaju da su sami krivi, razvijaju se depresije, strahovi, pada se u apatiju i pesimizam, drugi put u prvom planu stoji dokazivanje krivice. Pogođeni postaju agresivni, okrivljuju druge, često „sistem“ razdražljivost, nepoverenje i negativizam postaju svakodnevni pratoci<sup>46</sup>.

Često za tim sledi pad radne sposobnosti, motivacije, kreativnosti. Ispoljava se sve veća površnost. Dolazi do psihosomatskih oboljenja (čir u stomaku, problemi srca i krvotoka, bolesti kože) ili do zloupotrebe alkohola i medikamenata, dok konačno, kao poslednji stadijum, ne nastupi očajanje kao obeležje čitavog života. Ugao posmatranja je suzan, dolazi do osećanja potpune beznadežnosti, do misli o samoubistvu, to sve više određuju čitav život. Naravno, procesi "burn-out" ne teku tako šematski. Svaki pogođeni ima sopstvenu "burn-out" -karijeru.

Sagorevaju upravo preterano angažovani ljudi, oni koji svoju profesiju shvataju kao poziv, koji su imali ideale. Najpre vatra i plamen, a zatim sagorevaju kao slama. Flegmatični i ignoranti, koji svoju profesiju shvataju uvek kao "job" (posao), kao način zarađivanja nasušnog hleba, ili kao sticanje penzionerskog statusa, izgleda da su manje ugroženi<sup>47</sup>.

"Sagoravanje" u profesiji je upozorenje iz unutrašnjosti da se tako više ne može raditi i žlveti. Nastupajući rizik nameće imperativno povlačenje vidljive granica između slobodnog vremena i vremena rada. Vreme iskopčavanja iz radne mašinerije (vreme oslobađanja od profesije) jeste vreme za uspostavljanje kvalitativno novih socijalnih kontakata van profesije, odnosno tzv.vreme za negovanje samog sebe (selbspflege). To je vreme koje se poklanja svojim željama i svojim snovima. Na to posebno treba da obrate pažnju menadžeri, koji rade između 12 i 16 sati.

### EKONOMSKA VREDNOST LJUDSKOG KAPITALA

Razvoj nauke i obrazovanja, i konstantno poboljšanje naučnog i kulturnog obrazovanja stanovništva smatra se jednim od najvažnijih činilaca progressa čovečanstva. Znanja omogućavaju čoveku da shvati zakone koji upravljaju razvojem sveta u kome živi, da ovlada zakonima prirode i da dostigne veći nivo životnog standarda. Poboljšanje obrazovanja obogaćuje duhovni život individua i omogućava mu da koristi prednosti kulture, nauke i umetnosti. Zato se i karakteristika našeg vremena ispoljava kroz sve veću težnju ljudi za većim obrazovanjem i iskorišćavanjem znanja stečenog tokom duge istorije čovečanstva. Zato su i zahtevi za obrazovanjem važni isto toliko koliko i potreba za hranom<sup>48</sup>.

<sup>45</sup> Dr Ž. Ristić, Fiskalni menadžment i ekonomija javnog sektora, Etnostil, Beograd, 2012.st. 436.

<sup>46</sup> Dr D.Ž. Marković, dr B. Ilić i dr Ž. Ristić, Globalna ekonomija, Etnostil, Beograd, 2011., str. 52.

<sup>47</sup> Ekonomska politika, br. 2093, od 11.maja 1992.str.49.

<sup>48</sup> V.E. Komarov, Odnos između ekonomskog razvoja i razvoja obrazovanja, u B. Jelčić (red), Ekonomika obrazovanja, Školska knjiga, Zagreb, 1973., str. 79. I G.S. Becer, Human Capital, National Bureau of Economic Research and Columbia University Press, N. York, 1964.



Образovanje na radnom mestu je drugi oblik akumulacije ljudskog kapitala, koji povećava snagu i energiju jednog naroda i poboljšava njihovo zdravlje i vitalnost<sup>49</sup>. Zato je i vrlo naglašena tesna povezanost između bilo kojeg obrazovnog indeksa i dohotka po stanovniku. Ta veza potiče iz istorijske i empirijske činjenice: obrazovanje i ekonomski razvoj su oduvek i uvek u uskoj vezi, jer u osnovi obrazovanje stalno veže potrebe života<sup>50</sup>. Zbog toga se, uglavnom, smatra da su javne službe ili društvene delatnosti, istovremeno, i potrošnja i investicija<sup>51</sup>. Tačku preseka nije lako utvrditi, jer nije svejedno gde povući granicu između ličnog i društvenog interesa<sup>52</sup>. Zato se ova dva gledišta komplementarno dopunjuju. Obrazovanje utiče na izmenu čovekovih potreba. Obrazovan čovek proširuje krug svojih potreba, želja i mogućnosti. Neobrazovan čovek pak svodi svoje potreba na osnovna, primerne, egzistencijalno vezane za njegov biološki opstanak<sup>53</sup>. "Neobrazovan čovek nema potreba, on je loš potrošač" (Rossello).

U teoriji i praksi evidentna su dva pristupa obrazovanju: prvi pristup obrazovanju uzima obrazovanje kao potrošnju, a drugi pristup obrazovanju uzima obrazovanja kao investicija. Obrazovanje kao potrošnja pridonosi poboljšanju životnog standarda pojedinca. Obrazovanje kao investicija pridonosi povećanju nacionalnog dohotka i društvenog bogatstva. "Ljudi ulažu sve svoje sposobnosti, znanja i iskustva u osiguranje svoje materijalna egzistencije, u privredni potencijal i njegov prosperitet, jer je nivo privrednog razvoja osnova koja određuje napredak ljudskog društva i pojedinca. Unapređenja, modernizacija proizvodnje i povećanja proizvodnosti rada zahtevaju da kadrovska problematika postane sastavni deo opšte privredne politike i da doblje ravnopravno mesto i u planovima radnih organizacija i u planovima društvenih zajednica... U privrednom razvoju svake zemlje ništa nije važnije od kadrova, procesa njihovog sticanja znanja i veština i stvaralačke sposobnosti, tj. stvaranja kadrovskeg potencijala za pokretanje i racionalno korišćenje materijalnih izvora i stvaranja materijalnih dobara<sup>54</sup>.

Po Denisonovoj teoriji napredak obrazovanja treba smatrati prvim činiocem ekonomskog razvitka<sup>55</sup>, dok bi drugi bio ono što se naziva "porastom znanja", tj. obogaćivanje obrazovanja novim tehnološkim dostignućima (Polić). Na osnovu analize podataka za 1962 godinu Denison je utvrdio da istraživanje i obrazovanje sa 42.7% opredeljuje ukupnu stopu privrednog rasta SAD. Aukrust je pak pokazao da postoji godišnji porast nacionalne proizvodnje za 1,3% kao posledica ulaganja u ljudski faktor. Strumilin je dokazao da samo jednogodišnje školovanje radnika podize njegovu proizvodnost za 30% i da oko 27% nacionalnog dohotka stvaraju sredstva uložena u obrazovanje.

Učinci obrazovanja se ne pojavljuju odmah nego nakon protoka određenog vremena. Tako dolazi do zakašnjavanja u ekonomskom učinku obrazovanja (lag), koji reprezentuje vremenski razmak koji je potreban da se od dobijanja dodatnog proizvoda potpuno pokriju izdaci koji su utrošeni u obrazovanje. Tulčinski dekomponuje "lag" na tri razdoblja. Prvo razdoblje traje od početka obrazovanja do časa kad obrazovni stupi u radni odnos. To je tzv. nulti ciklus koji traje od 8-16 godina. Drugo razdoblje počinje stupanjem u proizvodni

<sup>49</sup> T.W. Scultz, Investicije u čoveka sa stajališta ekonomista, u dr B. Jelčić (red), Ekonomika obrazovanja, Školska knjiga, Zagreb, 1973., str.

79 i G.S. Becer, Human Capital, National Bureau of Economic Research and Columbia University Press, N. York, 1964.

<sup>50</sup> P. Jaccard, Neophodnost investicija u ljude, Univerzitet danas, 1965, str. 22.

<sup>51</sup> Dr Ž. Ristić, Menadžment ljudskih resura, Etnostil, Beograd, 2012. str. 136.

<sup>52</sup> Dr. J. Brekić i dr M. Jurica (red.), Uicaj obrazovanja kadrova na ekonomski i profesonalni razvoj, Ekonomski institut, Zagreb, 1979., str.328.

<sup>53</sup> Dr V. Polić, Obrazovanje i ekonomski razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1974., str.26.

<sup>54</sup> Dr V. Polić, Obrazovanje i ekonomski razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1974., str.99.

<sup>55</sup> Ch. Saint-Etienne, Financenent de l'economie et politique financiere, Nachette, Paris, 1990.

proces rada i traje do sticanja određenih iskustava, navika i znanja. Taj period obično traje od 1-3 godine. Konačno, treće razdoblje odlikuje se efikasnošću obrazovanja koja sve više raste i "lagom" koji progresivno pada. U tom periodu, proizvodnost obrazovane osobe raste, povećava se njena proizvodnja u jedinici vremena i, na taj način, kompenzuju se utrošci za njeno obrazovanje. Zakašnjavajući učinak vraćanja uložених sredstava neizbežna je pojava koja proističe iz same prirode procesa obrazovanja<sup>56</sup>.

Lee Hansen u svojim istraživanjima poklanja pažnju troškovima školovanja i novčanoj koristi od investiranja u školovanje ne samo zbog njihovih implikacija za privredni razvoj nego i zbog toga što mogu pomoći pojedincima da određe koliko bi morali uložiti u razvoj vlastitog ljudskog kapitala. Miller izračunava doživotne vrednosti dohotka iz nivoa školovanja, Houthakkes procenjuje na osnovu alternativnih diskontnih stopa sadašnju vrednost dohotka povezanu sa nivoima školovanja. Schultz<sup>57</sup> daje procene troškova iz ukupnih sredstava pomoću široke lepeze školovanja. Becker proračunava očekivane stope koristi iz nekoliko nivoa obrazovanja. No, i pored toga, ekonomske koristi koje ima pojedinac iz školovanja mogu se, po Hansenu, posmatrati samo sa tri različita gledišta: (a) vrednost doživotnog dohotka (Miller), (b) sadašnja vrednost doživotnog dohotka (Houthakker) i (c) stopa koristi iz investiranja u školovanje (Hansen). Ali, i pri tome, moguće je disparitet između stope koristi iz ukupnih sredstava i "društvene" stope koristi iz ulaganja u školovanje. Veza između dohotka i sposobnosti još uvek ne omogućava potpunu procenu ekonomske vrednosti školovanja.

Čovek je danas oblik kapitala koji se izgradio u toku određenog vremenskog perioda. All mi za sada ne znamo koliko "košta" da se čovek pripremi za aktivnu ulogu u privredi i društvu niti možemo da utvrdimo stepen rentabilnosti ulaganja u čoveka. Zato je i danas gotovo nemoguće izmeriti rentabilnost izdataka društva na obrazovanje bez obzira da li se koristi mikroekonomski (individualni) ili makroekonomski (društveni) pristup<sup>58</sup>. Zato ne možemo pouzdano da izmerimo ni koristi od ulaganja u čoveka. Teško je, konačno, izmeriti i tzv. sklonost investiranja u obrazovanje i očekivanu dividend od obrazovanja.

Da je obrazovanje samo potrošnja Schultz<sup>59</sup> bi ograničio svoj u studiju na ponašanje ljudi kao potrošača i na njihovu potrošnju za obrazovanje. Ali, pošto je obrazovanje investicija, Schultz želi da sazna njegov prinos i njegov doprinos ekonomskom rastu. Pri alokaciji troškova obrazovanja između potrošnje i investicija važno je napomenuti da roditelji i učenici/studenti u društvu ne smatraju osnovno obrazovanje investicijom, srednju školu smatraju podjednako i potrošnjom i investicijom, a visokoškolsko obrazovanje uglavnom ili potpuno ocenjuju kao investiciju. Ali, pri tome, valja uzeti u obzir i propuštene učeničko-studentske zarade u vreme sopstvenog školovanja i cenu "ljudskih napora" nastavnika i studenata, koja je znatno porasla u odnosu na cane materijalnih inputa. Očigledno, ovde supstitucija nije moguća. Konačno, tu je i potreba uvođenja nove tehnike u "proizvodnji" obrazovnih usluga, kao "dodatak sumi znanja".

"Investicije u čovjeka - kako ih ja shvaćam - uključuju mnogo više od formalnog obrazovanja. To je zbog svih stečenih korisnih sposobnosti ljudi bez obzira na to iz kojih oni

<sup>56</sup> Dr V. Polić, Obrazovanje i ekonomski razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1974., str.130-131.

<sup>57</sup> T. W. Shultz, The Rate of Return in Allocating Investment Resources to Education, Journal of Human Resources 2/67, str. 293-309. Investment in Human Capital, Macmillan, N.York, 1971., st. 16-21 i Investment in Entrepreneurial Ability, Scandinavian Journal of Economics, vol. 82, 1980. Str 437-448.

<sup>58</sup> Opširnije o akumulaciji humanog kapitala vidi: F. Machlup, The Economics of Information and Human Capital, tom III, Princeton University Press, Princeton, 1984.

<sup>59</sup> T. W. Shultz, Obrazovanje i ekonomski rast, u B. Jelčić, Ekonomika obrazovanja, Školska knjiga, Beograd, 1973., str. 149-154.

izvora proizilaze. Dio toga su i zdravlje i vitalnost pučanstva. Važnu ulogu ima i izobrazba na radnom mjestu, a u to ulaze i " investicije" koje su potrebne da se izmene nova i promene stara radne mjesta u naprednoj privredi . . . Obrazovne usluge sadrže troškove, one su proizvodni proces, a postoji i ponuda. Za neke od tih obrazovnih usluga možemo smatrati da imaju svojstva koja zadovoljavaju određene preferencije ljudi kao potrošača, a isto tako da se mogu pretvoriti u ljudsku sposobnost koje su korisne u privrednoj aktivnosti, i kao takve omogućuju investicije... Bez obzira tretiramo li obrazovne usluge kao deo kulture oslobođene svih veza s investicijama ili kao čiste investicije, ili kao neku kombinaciju tih dveju svrha, troškovi su obrazovanja i ekonomskog rasta, uvest ćemo tri različita omjera: 1. omjer obrazovanje - rad koji pokazuje opseg ljudskih napora unetih u obrazovanje u odnosu prema ukupnoj snazi, 2. omjer obrazovanje - dohodak koji pokazuje odnose između resursa koji se troše za obrazovanje i dohodak potrošača, 3. omjer obrazovanje - investicije koji pokazuje odnos između resursa upotrebljenih za obrazovanje i onih upotrebljenih za ljudskim radom stvorena materijalna dobra.... Omjer obrazovanje - rad zasniva se na nastavnicima i učenicima dovoljno starim za rad u odnosu prema zaposlenoj radnoj snazi....Omjer obrazovanje – dohodak povezuje porastresursa za obrazovanje s dohotkom potrošača.... Omjer obrazovanje - investicije zasniva se na resursima za obrazovanje u odnosu prema upotrebljenim resursima za investicije .... u materijalna dobra... što se može zaključiti na osnovu tih omjera? Ako sve resurse utrošene u obrazovanje posmatramo kao „potrošnju“ zasnovanu na ponašanju potrošača, onda bi te procene potvrđivale hipotezu da je dohodna elastičnost potražnje za obrazovanjem vrlo visoka. Porast od 1% u stvarnom dohotku per capita odgovara porastu od 3,5% resursa alociranje posmatrano ka „investicije“ zasnovane na ponašanju ljudi koji traže prilike za investiranje, te procene neće biti suprotne hipotezi o velikoj privlačnosti stope prinosa i obrazovanja. Prinosi su -po svoj prilici- bili veći nego oni od materijalnih dobara, kako bi mogli „omogućiti“ pretpostavljenu veću stopu rasta toh oblika kapitala.<sup>60</sup>

Ekonomski korisne sposobnosti ljudi, koji su razvijene upravo obrazovanjem, imaju svojstvo „činioca“ proizvodnje. „Pojam činioca proizvodnje, međutim, vrlo je varljiv, jer uvek ima dve ekonomske strane. Jedanput jedan činilac se javlja kao dr Kapital, a drugi kao gospodin Tok.... Zemlja je kapital, renta je Tok. Veličina, sastav i sposobnost radbe snage predstavljaju kapital, usluge od rada koji je činjen u jednom satu ili u toku jednog tjedna s druge strane- predstavljaju tok. Utrošci koje katkad nazivamo resursima ili proizvodnim uslugama bez obzira na to čini li ih čovjek ili materijalne stvari, obuhvaćeni su pojam toka. Darovi prirode (zemlja), ljudskim radom stvorena materijalna dobra (tvornice, oprema, inventar) i radna snaga (radnici) sve to uključeno je u pojam kapital“<sup>61</sup>

Pored nauke (znanja), obrazovanja i vaspitanja, i zdravlja (zdravstvo) reprezentuje delatnost koja omogućava čoveku da ispoljava i razvija svoje sposobnosti; jer je samo zdrava individua sposobna da učestvuje u reprodukovanju i razvijanju društva<sup>62</sup>. Stoga je i cilj zdravstva očuvanje i unapređivanje zdravlja ljudi: cilj očuvanja zdravlja znači omogućiti razvijanje ljudske sposobnosti<sup>63</sup>. "Istinski zdravog čoveka krasi poredak vrednosti. Svako zadovoljenje ljudskih potreba vodi zdravom razvoju individue. Sredstvo koje ja poslužilo za

<sup>60</sup> T.W.Schultz, Obrazovanje i ekonomski rast- resursi koji ulaze u obrazovanje, u B. Jeličić (red.), Ekonomika obrazovanja, Školska knjiga, Zagreb, 1973., str. 135-137.

<sup>61</sup> T.W.Schultz, op. cit., str. 139.

<sup>62</sup> S. Ilić .op.citr., str.214.

<sup>63</sup> Ibidem, str. 214-215.

zadovoljenje date potrebe udružuje se sa stanjem zadovoljenja<sup>64</sup>, i pretvara se u potenciju čovekovih snaga, čovek proizvodi ne samo pomoću sredstva za proizvodnju nego i pomoću znanja, obrazovanja i zdravlja. Zato su u proizvodnim snagama sadržana i ova tri suštinska elementa jedinstvenog procesa stvaranja za zadovoljenje raznovrsnih ljudskih potreba i razvijanje ljudskih vrednosti.

U teorijskim koncepcijama<sup>65</sup>, pojedinci nasleđuju inicijalne razlike zdravlja koje se vremenom smanjuju po određenoj stopi, posebno posle određenih faza životnog ciklusa. Zalihe zdravlja se stoga, moraju povećati ulaganjima, investiranjem u kvalitet dobrog zdravlja, što predstavlja faktički novu teoriju "tražnje dobrog zdravlja (Grossman) i novu teoriju o "upotrebnoj prednosti" zdravstvene delatnosti. Direktni finansijski inputi u proizvodnju zaliha zdravlja u biti i jesu bruto-investicije u ljudski kapital i kvalitet stanovništva.

Indeks humanog razvoja meri relativni uspeh u naporima društvene zajednice da povećanjem privrednog razvoja poboljša i ljudski razvoj. Svetski podaci upravo pokazuje da zemlje koje imaju relativno niski društveni proizvod po stanovniku ulažu daleko više u razvoj humanog kapitala. Šri Lanka, na primer sa društvenim proizvodom od 400 dolara po stanovniku ostvaruje znatno viši nivo humanog razvoja u odnosu na Saudijsku Arabiju čiji društveni proizvod po stanovniku prelazi godišnje 6000 dolara

### MENADŽMENT ZNANJA

Aktivnosti usmerene na stvaranje bogatstva nisu više ni rad, ni kapital, ni zemlja. Osnovni privredni resurs jeste samo znanje... "Vrednost se sada stvara produktivnošću i inovacijom, a i jedno i drugo su primene znanja na rad. Vodeće društvene grupacije društva znanja biće "radnici znanja" - izvršni upravljački/korisnici znanja koji znaju kako da planiraju znanje u proizvodne svrhe, upravo onako kako su kapitalisti znali da plasiraju kapital u produktivne svrhe; stručnjaci u oblasti znanja; nameštenici, zaposleni, u oblasti znanja<sup>66</sup>. Svi ti ljudi znanja posedovaće "proizvodna sredstva" i "alatke za proizvodnju" ili preko svojih penzionih fondova ili preko radnika znanja koji svoje znanje mogu da ponesu sa sobom gde-god da krenu. Produktivnost rada znanja i radnika znanje jeste izazov 21.veka. Znanje reflektuje intelektualni, moralni i duhovni razvoj ličnosti, koja je samoznanjem osposobljena da čini. Ekonomisti hvale ulaganja kapitala, a tehnolozi odaju priznanje mašinama. Jedino se produktivnost objašnjava kao rezultat primene znanja na znanje, što ne mogu ni mašine ni kapital. U tom kontekstu, menadžment jeste generički organ društva znanja. Prema tome, i menadžer je onaj ko odgovara za primenu i praktičnu izvođačku stranu znanja<sup>67</sup>. Znanje sada vidimo kao suštinski resurs. I tamo gde ima delotvornog menadžmenta i gde postoji primena znanja na znanje, tu je mnogo lakše da se dođe do onih drugih resursa. Kao radna snaga i kapital, bez kojih znanje ne može da "proizvodi" niti menadžment da funkcioniše. A to što je znanje postalo "pravi" resurs, to je ono što stvara novu društvenu strukturu. "Pomerili smo se od znanja u jednini ka znanjima u množini". Sam prelazak od znanja ka

<sup>64</sup> Ibidem, str. 215.

<sup>65</sup> Opširnije o tome videti: A Williams, The Economics of Health, u D.H.Sowland (Ed.), Modern Economic of Education, u O. H. Gowlan (Ed.), Modern Economic Analysis, 2.Butterworths London, 1983., st. 237-252., M. H. Cooper i A. J. Culyer (Ed. ), Health Economics, Penguin, Harmondsworth, 1979., i A. K. Maynard, Economic Aspects of State Intervention, u G. Roderick i M. Stephens (Ed.), Higher Education for AH, Falmer Press, Brighton, 1978. i S.G. McDema i W. J.Samuels (Ed.), Foundations of Research In Economics, E. Elgar, 1996.

<sup>66</sup> P. F. Ducker, Postkapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995., str.13.

<sup>67</sup> Ibidem, str. 49.

znanjima dao je moć znanju da kreira novo društvo, novu privredu, novu politiku."Ono što mi danas shvatamo kao znanje jeste informacija delotvorna u delanju, informacija usredsređena na rezultate. Ti rezultati se vide izvan ličnosti - u društvu i privredi, ili u napredovanju samog znanja"...68 Zbog toga je sve jasnija činjenica da se sve manje i manje zarade izvlače iz tradicionalnih resursa, kao što su zemlja, rad i kapital. Zašto? Zato što su glavni "proizvođači" bogatstva postali informacije i znanje. A kako se, faktički, znanje ponaša kao ekonomski resurs? Odgovor je, naravno, nejasan; jer je potrebna nova ekonomska teorija koja bi postavila znanje u središte procesa proizvodjenja bogatstva. Potrebno je novi Smith ili Kedžiss na polju teorije znanja, koje bi studiozno ilustrovale ekonomsko ponašanje znanja. No, ekonomija zasnovana na znanju ne ponaša se onako kako to postojeće teorije smatraju da se ekonomija ponaša. Teorija ekonomije zasnovana na znanju jeste različita u odnosu na klasičnu, kejnzijansku, monetarističku, neoklasičnu, neokejnzijansku teoriju. U ekonomiji znanja nesavršena konkurencija jeste unutrašnje svojstvo same ekonomije znanja: početne prednosti stečene primenom i eksploatacijom znanja (krivulja učenja) postaju trajne.

Moderni ekonomisti smatraju da je ekonomija određena ili potrošnjom ili investicijama, što u ekonomiji znanja nije od presudnog značaja. U ekonomiji znanja ne postoje dokazi da povećana potrošnja vodi većoj proizvodnji znanja niti da veća ulaganja dovode do veće produkcije znanja. Novo znanje javlja se (1) kao neprestano unapređivanje procesa, proizvodnje i usluga. (2) kao eksploatacija, odnosno kao neprestano korišćenje znanja za razvoj novih procesa, proizvoda i usluga, i (3) kao inovacija, odnosno način primenjivanja znanja za proizvodjenje promena u ekonomiji. Ekonomske karakteristike ovih vrsta znanja (tj.njihovo koštanje i njihovi efekti) kvalitativno su različitije. Znanje se, zapravo, ne može meriti, osim procene "koštanja" da se znanje proizvede, distribuira i alokira. Ali, dobit od znanja, opet, ne možemo da izmenimo. Sreća je po nas što količina znanja nije od presudnog značaja u odnosu na produktivnost znanja.

Znanje nije jeftin resurs, jer se do njega dolazi putevima "skupoće". Razvijene zemlje, naime, troše blizu jedne petine društvenog proizvoda na proizvodnju i distribuciju znanja. Oficijelna edukacija (formalno školovanje) mladih, pre nego što uđu u samu kategoriju radne snage, odnosi jednu desetinu društvenog proizvoda. Firme (poslodavci) troše dodatnih 5% društvenog proizvoda za permanentno obrazovanje zaposlenih. Na istraživanja i razvoj (proizvodnja novog znanja) moderne države izdvajaju 3-5% društvenog proizvoda. Formacija znanja, samim tim, predstavlja najveću investiciju. Ali, pošto nemamo ekonomsku teoriju produktivnosti investicija u znanje, prinuđeni smo da u pomoć pozovemo menadžment, koji je odgovoran za činjenje znanja produktivnim. Tu odgovornost ne može da preuzme na sebe ni vlada (državna) niti tržišne sile (zakoni). Odgovornost može da preuzme jedino menadžment, koji, po definiciji, implicira sistematsko i organizovano i odgovorno primenjivanje znanja na znanje. Sama produktivnost znanja zahteva uvećanje prinosa samo od onoga što se zna i to se zna da se zna iz prostog razloga što je jedino produktivnost znanja odlučujući činilac u konkurentskoj poziciji preduzeća, grane, regiona, privrede. Prednost je očigledna tamo gde se poseduje sposobnost da se eksploatiše univerzalno raspoloživo znanje. Jer, praktično funkcionisanje menadžmenta u činjenju znanja produktivnim od globalnog je značajno za međunarodnu ekonomiju<sup>69</sup>.

---

68 Isto, str.51.

69 Isto, str.209.

Tehnološka revolucija a, naročito, informatička transformisala je način učenja i izmenila ekonomiju obrazovanja, pošto su sve škole postale visoko kapitalno-intenzivne od potpuno radno-intenzivnih. Škola je postala informatičko-edukativna institucija društva, koja se bavi mladima, koji još nisu građani, koji još nisu nosioci odgovornosti, koji još nisu radna snaga. U društvu znanja valja graditi novu tehnologiju učenja da bi se ostvarila univerzalna pismenost. U školi sutrašnjice učenici će sami sebi biti instruktori sa kompjuterskim programima, kao sopstvenim alatkama. Nastavnici će samo motivisati, usmeravati, podsticati. U tom kontekstu, nastavnik bi, zapravo, postao vođa i resurs. Univerzalna pismenost bi značila predmetno znanje plus procesno znanje. To, pak, znači da u društvu znanja ljude treba da uče i da nauče kako da uče i kako da nauče. Jer, u društvu znanja, znanje nije bezlično, kao novac. Znanje ne boravi u knjizi, u banci podataka, u softverskom programu. Znanje sadrži samo informacije i uvek je utelovljeno u ličnosti. Znanje nosi ljudska osoba: stvara ga, uvećava ili unapređuje ljudska ličnost; primenjuje ga ličnost; podučava i predaje ga ličnosti; koristi ga ličnost<sup>70</sup>.

### REZIME

Образовна личност је аргумент, амблем и симбол друштва знања. Образовна личност сутрашњице јесте стручно припремљена личност за живот у глобалном свету. То је грађанин света рада знања, који је спреман да ради у две културе: (1) у култури "интелектуалца", која се усредсређује на мисли и знање, и (2) у култури "менadžера", која се усредсређује на ljude и рад. "Интелектуалци виде организацију као алатку; она им омогућава да практикују своје технике, власништво специјализовано знање. Менadžери виде знање као средство које служи сврси и циљу практичног функционисања организације. Свакако су једни другима потребни: научном истраживачу треба менadžер истраживања исто колико је и менadžеру истраживања потребан научно-истраживачки радник. Интелектуални свет, уколико није уравнотежен тегом на тасу менadžера, постоје свет у коме свако "ради своје", али нико ништа не постиже. Менadžеров свет, ако му равнотежу не чини интелектуалац, прелази у сакату бијократију "човека организације". Али, ако су две стране у равнотежи, тада може да буде креативности и реда, испуњавања сврхе и сврсисходне мисије. Тако се стварају фундаменталне претпоставке за нову економију засноване на знању. Глобалном свету је и потребна „паметна“ економија попут „паметне куће“.

<sup>70</sup> F. Drucker, op.cit., str.214.



## **ДИФЕРЕНЦИЈА НА КЛУЧНИТЕ КОНЦЕПТИ ВО МЕНАѢИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

## **DIFFERENTIATION OF THE KEY CONCEPTS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES**

**Проф. д-р Маријан Стевановски**

МИТ Универзитет Скопје, БАС – Скопје

[marijan.stevanovski@gmail.com](mailto:marijan.stevanovski@gmail.com)

**Marijan Stevanovski Ph D**

MIT University of Skopje, BAS - Skopje

[marijan.stevanovski@gmail.com](mailto:marijan.stevanovski@gmail.com)

**М-р Кристина Стевановска**

Друштво за интелектуални и образовни услуги Виртуал – М – Куманово

[stevanovska\\_k@yahoo.com](mailto:stevanovska_k@yahoo.com)

**Kristina Stevanovska M Sc**

Society for intellectual and educational services Virtual-M Kumanovo

[stevanovska\\_k@yahoo.com](mailto:stevanovska_k@yahoo.com)

УДК: 005.96

### **АПСТРАКТ**

Современите компании во своите изјави за вредностите на компаниската структура во прв ред ги поставуваат вработените. Не напразно, бидејќи, вработените претставуваат круцијален креатор за идниот развој на компанијата но и најголема вредност која во дадениот момент ја поседуваат. Изјавата на Walt Disney многу кажува за човекот како ресурс “Можете да сонувате, создавате, осмислувате, изградувате најубаво место на светот, но онаа што го трансформира сонот во стварноста се луѓето”. Вработените претставуваат капитал кој е продуктивен и кој создава додадена вредност за компанијата.

Компанијата е успешна и добра онолку колку се добри и успешни нејзините поединци. Човекот е фактор на креација, човекот е лидер во создавање и одржување на конкурентската предност во компанијата. Преку успешна континуирана едукација, правилна мотивација, вработените можат да одговорат на нараснатите услови на стопанисување кои ги наметнува работното опкружување.

Диференцијата на клучните концепти во менаѢирањето со човековите ресурси се поставува како императив поради развојот на пазарот на работната сила во 21 век кој е инициран од три основни фактори: технолошкиот развој, глобализацијата и демографските фактори.

Преку диференцијацијата во одредувањето на клучните концепти во менаѢирањето се тргнува од значењето на кохеренцијата и стратегијата во менаѢирањето со највредниот имот на компанијата-човекот. Сведоци сме за трансформација на овој процес на менѢирање кој од една обична персонална служба

(карактеристична за претходниот систем на уредување) се трансформира во носител на активноста на компанијата. Зошто? Човекот повеќе не се набљудува како трошок од економски аспект туку како единица која произведува и создава нова вредност.

Улогата и значењето на менаџментот на човечките ресурси се огледа преку правилно организирање на активности, правилно ангажирање (вистинско лице на вистинско место) создавање на напредок, мотивација и систем на наградување кој преку правилно координирање на сите наведени активности остварува добри резултати.

Основната концепција на овој труд е да се согледаат и постават клучните концепти во менаџирањето со човечки ресурси со цел да се оствари успешен процес на функционирање и компаниски развој во кој човекот како економски фактор има клучна улога.

**Клучни зборови:** менаџирање, човечки ресурси, компаниски развој, диференцијација, клучни концепти, организирање, едукација, активност, мотивација, координација.

### ABSTRACT

Contemporary companies place the employees in the first row in their statements of company's structure value. The main reason is because the employees are the crucial creator for the future development of a company, as well as the largest value it owns in a given moment. Walt Disney's statement says a lot about man as a resource "You can design and create, and build the most wonderful place in the world, but it takes people to make the dream a reality". The employees are the capital that is productive and creates added value for the company.

A company is as successful and good as its individuals. The man is a factor of creation; he is the leader in creating and maintaining the competitive advantage in the company. With successful and continuing education, right motivation, the employees will be able to respond to increased economic conditions imposed by the working surrounding.

The differentiation of the key concepts in management of human resources is set as an imperative due to development of workforce market in the 21st century, initiated by three main factors: technical development, globalization and demographic factors.

With differentiation in determining the key concepts in management the starting point is the meaning of coherence and strategy in management of company's most valuable property- the man. We have witnessed the transformation of this managing process which from a simple personal service (typical for the previous system of regulation) has transformed into the carrier of company's activity. Why? Man is no longer seen as an expense from economic perspective but as a unit that produces and creates new value.

The role and meaning of management with human resources is seen through correct organization of activities, the right engagement (the right person at the right time), creating progress, motivation and a reward system which will achieve good results through proper coordination of all the above mentioned activities.



The basic concept of this paper is to identify and set the key concepts in management of human resources in order to achieve a successful process in the function and company development where man as an economy factor has a key role.

**Key words:** management, human resource, company development, differentiation, key concepts, organization, education, activity, motivation, coordination.

## ВОВЕД

Постојат повеќе прашања, концепти и перспективи кои се врзани за значењето и теоријата на менаџирање со човечки ресурси. Овој процес во последно време уште повеќе добива на значење. Да се подсетиме само на изјава на Бил Гејтс *“одведете ни дваесет најдобри луѓе и Мајкрософт ќе бидне една потполно неважна компанија”* [1]

Кај секоја компанија како основен приоритет се поставува концептот за благовремено прилагодување на промените и условите на пазарот. За да се оствари таа цел потребно е континуирано вложување во вработените.

Човечките ресурси глобално го детерминираат успехот на секоја компанија. Менаџментот на човечки ресурси (се користи кратенката HRT – Human Resource Management) се занимава со проучување на сите аспекти на вработените во организацијата [2].

Функцијата на управување со човечки ресурси всушност претставува збир на поврзани процеси: планирање, понуда и побавувачка, анализа на работење, регрутирање на потенцијалните кандидати за слободни работни места, селекција, социјализација, обука, развој на вработените, мотивирање, заштита, примена на законски прописи со кои се уредуваат работните односи и сл.

Главната задача на менаџментот во компанијата е да ги активира расположивите кадри, да изврши нивна мобилизација и ги фокусира кон насоката за исполнување на целта во која е инкорпорирана не само организациската цел туку и целта на луѓето кои работат во организацијата. Интензивните промени кои настануваат во развојот на индустриските и економските односи се одразуваат врз овој процес.

Оваа дисциплина, полека се прифаќа и во нашата терминологија навлегувајќи од 70 и 80-тите години на минатиот век од САД. Без оглед на терминологијата сепак, функционално, менаџирањето на човечките ресурси добива стратешко значење.

Основната цел на компанијата е создавање на конкурентската предност. За да се оствари предноста потребна е креативност која произлегува од развојните потенцијали кои ги поседуваат луѓето. Но за да се искористат тие потенцијали и човекот да се постави како значаен ресурс, потребно е да се изврши адекватен процес на менаџирање.

Нашето истражување навлегува во делот на разбирање на менаџментот во процесот на управување со човечки ресурси како и неговата улога која непосредно дејствува врз организациската успешност. Особено, темата е актуелна во современите услови во периодот на светска економска криза каде што во бескрупулозната борба за опстанок, компаниите работат рационално економично делувајќи во насока на намалување на бројот на вработените.

Научната цел на трудот навлегува во теоретската и практична дескрипција преку анализирање на активностите кои непосредно се поврзани со менаџментот на човечки ресурси.

### **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

Со цел да се изврши поконцизно објаснување и претставување на овој сложен процес, користени се различни методи за претставување и подобрување на објективноста, систематичноста и структуралноста на истражувањето. Како метод на обработување користен е хипотетичко-дедуктивен метод потпомогнат со анализа на информации поврзани со оваа тематско подрачје.

### **КЛУЧНИТЕ КОНЦЕПТИ ВО МЕНАѢИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

Со цел компаниите да бидат успешни и успешно да функционираат неопходен е процес на правилно менаѢирање со човечки ресурси. Овој процес на менаѢирање се состои од проектирање на формални системи во една организација со цел да се обезбеди ефективно и ефикасно користење на човечкиот капитал во оставување на целите на организацијата.

Без потенцијалот на луѓето во компанијата нема ни организација ниту пак нејзин успех. Зборуваме за еден специфичен процес чија специфичност може да се претстави како:

- Човечките ресурси ја вклучуваат интеграцијата помеѓу умствените и физичките способности,
- Колективот составен од луѓе постигнува многу повеќе резултати одошто поединците во него,
- Резултатите зависат од мотивираноста и однесувањето на вработените,
- Луѓето се факторот кој ја проектира визијата, стратегијата и идејата на компанијата,
- Знаењата и квалитетот на вработените претставуваат посебен потенцијал на компанијата,
- Човечките ресурси имаат способност за обновување и развој,
- Човечките ресурси се поврзани со деловните функции во организацијата и
- Инвестицијата во човечките ресурси е најисплатлива инвестиција.

Како општи цели на менаѢментот на управување со човечки ресурси се појавуваат:

- Набавка и развој на потребните човечки ресурси,
- Вреднување на вработниите во склад со покажаните резултати и
- Поставување на добри односи.

Во процесот на менаѢирање со човечки ресурси постојат повеќе концепти. Сите тие се преплетуваат и во својата конзистентност овозможуваат синергичност која непосредно допринесува процесите во исполнување на целта да бидат навремено и рационално извршени. Секако дека наведените концепти не се конечни. Ние ќе

дадеме одговор на клучните концепти кои имаат свое изразено влијание во процесот на функционирање на компанијата.

### **УПРАВУВАЊЕ СО ОДСУСТВО ОД РАБОТА (ABSENCE MANAGEMENT)**

Отсуство на вработениот може да се дефинира како неприсуство на работа кога неговото присуство се очекува. Управувањето со отсуството од работа пред се се однесува на усвоените процедури од страна на менаџментот со што се овозможува да се контролираат и минимизираат осуствата на вработените[3].

Факторите за отсуство од работа можат да се диференцираат според:

- Видот на работата-видот на работата се однесува на регулацијата на работниот однос но и условите кои се карактеристични за тој вид работа: стрес, менаџерски стил кој се спроведува во работата, организациска политика, организациска култура и сл.
- Работни вредности- се подразбираат вредностите кои придонесуваат за соодветна одговорност од страна на вработениот: етичките норми, работа во работна група, индивидуално чувство спрема работата и сл.
- Лични карактеристики на вработениот – се вбројуваат психофизичките карактеристики како што се: старост, образование, семеен статус, карактер на личност и сл.
- Притисок кон вработениот за редовно присуство на работа-овие фактори можат да бидат од различна природа но главно произлегуваат од: економски и пазарни услови, платна класификација, дисциплинска политика, начин на нормирање на извршената работа, начин на организација на работата и сл.
- Можности за присуство на работата-факторите како што се: болест, траен инвалидитет, несреќни случки, потешкотии во пристигање на работно место и сл. се фактори имаат директно влијание врз извршување на работниот процес.

Со цел да се надминат евидентните проблеми потребно е да се превземат некои чекори кои можат да се класифицираат како[4]:

- Проценка на степенот на отсуство од работа-анализа на отсуствата на работата и спроведување на бенчмарк со другите организации со цел да се изврши поткрепување на анализата,
- Локација на проблематичните елементи во организацијата поврзани со отсуствата,
- Идентификација и класификација на отсуствата од работа,
- Евалуација на постоечките контролни методи на отсуство од работа,
- Имплементација на политики и процедури на контрола на отсуство,
- Опсервација на ефикасноста на процедурите,
- Обезбедување на тренинзи и поддршка на менаџерите.

## **ОРИЕНТАЦИЈА, ТРЕНИНГ И МЕНТОРСТВО (ORIENTATION, COACHING, MENTORING)**

Целта на организираното воведување во работата или ориентација на вработените има за цел да ги забрза процесите на нивното работно дејствување и психолошка адаптација во организациската средина[5].

Ориентацијата има неколку цели кои можат да се класифицираат како:

- Стекнување на основни сознанија за своето работно опкружување-стекнување на позитивен впечаток спрема организацијата и вработените,
- Зголемување на интерперсоналната привлечност-олеснување за влез на нововработениот во работната група,
- Одговорност за ориентацијата-припрема на ново вработените од страна на менаџерите во зависност од организациското ниво на кое се наоѓаат,
- Создавање на ефективен систем на ориентација-изготвување на писмен материјал за информирање на вработените во врска со нивното однесување

Во современите организации настанува спојување на процесите обучување и тренинг. Со континуирана примена на формалните и неформалните процеси на едукација, вработените се подложни на еден континуиран процес на едукација. Ги напомуваме основните елементи кои влегуваат во овој процес:

- Обучување всушност претставува процес на стекнување на нови знаења и вештини потребни за работа.
- Тренинг-вежбање на стекнатите знаења и вештини.
- Образование-процес на организирано и економично стекнување на нови знаења.
- Едукација-покрај образованието опфаќа и воспитување,
- Воспитување-интегрално развивање на личноста и опфат на нејзините работни способности,
- Развој-активност на учење спрема идните потребни на организацијата.

## **DOWNSIZING И OUTSOURCING**

Поимот downsizing од аспект на менаџмент на човечки ресурси претставува процес во кој поради разни форми на реструктурирање се намалува бројот на вработените. Оваа постапка се одразува негативно и врз работниците кои остануваат на работа со оглед на фактот што кај нив се појавува компонента на страв и неизвесност од понатамошните настани. Со тоа се предизвикуваат низа реперкусии кои негативно се одразуваат врз моралот, организацијата, тимската работа и продуктивноста. Со цел да се избегнат негативните последици од овие активности потребно е да се изврши[6]:

- Правилна постапка на планирање на кадрите,
- Правилно дефинирање на идните потреби од кадри,

- Тренинг и обука на вработените со што се овозможува флексибилност во процесот на промена на работните места,
- Развој на нови идеи,
- Престанок на регрутирање и селекција на нови кадри,
- Политика на редуција на работните часови,

Outsourcing се однесува на екстерно изведување на работните задачи. Овој процес е возможен поради низа позитивности кои донесува со себе како што се[6]:

- Редуцирање на трошоци,
- Зголемување на ефикасноста,
- Зголемување на флексибилноста,
- Брзо прилагодување на промените.

Во овој процес на работно ангажирање постојат и негативности кои главно се однесуваат на: нејасни можни решенија, нејасна идна визија на организацијата за делот кој го задоволува со ваков вид на работни услуги, непосветување на доволно внимание на интегрирано знаење, потреба за континуирана контрола на резултати и сл.

### **РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИ (EMPLOYEE DEVELOPMENT)**

Под развојот на вработените се подразбираат сите активности кои се превземаат со цел да се изврши процес на едукација на вработените според насоките на компанијата. Глобално постојат три вида проблеми кои треба егсциплитно да се решат. Тие можат да се категоризираат како:

- Празнина-разлика помеѓу онаа што компанијата го бара од вработените и тие што го пружаат,
- Појава на проблеми-проблемите можат да се отстранат со адекватна едукација,
- Потреба-потребата се задоволува со воспоставување на синергија помеѓу вработените и побарувањата на организацијата.
- Развојот на вработените главно се одвива во четири фази и тоа:
- Идентификација на потребите,
- Дизајнирање на соодветна активност која одговара на потребата,
- Спроведување на развојот,
- Евалуација на резултатите на напредокот.

### **УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНЕТЕ (CHANGE MANAGEMENT)**

Промените во организацијата доведуваат до позитивности но и негативности кои се однесуваат на менаџирањето со човечките ресурси. Многу често кај вработените се појавуваат карактеристики на неприфаќање на промените, кое може да биде крајно деструктивно.

Менаџерите на човечки ресурси треба да се справуваат со овие проблеми доближувајќи ги промените до вработените во насока на нивно прифаќање.

Постојат повеќе модели кои се користат за реализација на овој процес од кој најпознат е моделот на Левин, кој се реализира во три фази и тоа[7]:

- Одмрзнувањето на состојбата-создавање на чувство кај вработените за прифаќање на промените,
- Промена-појава на нова состојба која е иницирана од промената,
- Замрзнување на новата состојба која почнува да навлегува во секојдневието

### **РАБОТА СО ВИСОКИ ПЕРФОРМАНСИ (HIGH PERFORMANCE WORKING)**

Работата со високи перформанси во себе вклучува целосно искористување на човечкиот потенцијал, технологијата и способностите на менаџерите. За да се овозможи овој процес потребно е максимално ангажирање на сите чинители кои активно се вклучени преку унапредување на знаењето, вештините, способностите, изнаоѓањето на разни видови форми на мотивација и задржување на сите квалитети во организацијата.

Реализацијата главно се извршува преку[8]:

- Делење на потребните информации и знаење,
- Процес за константно подобрување на знаењето на вработените,
- Воспоставување на компатибилен однос помеѓу резултатите и вреднување на истите,
- Развој на егалитаризмот.
- За да можат несметано да се вклучат сите овие процеси потребно е спроведување на неколку компоненти кои го овозможуваат процесот на работа со високи перформанси тоа се:
- Партиципација на вработените во процесот на донесување на одлуки,
- Интеграција на практичноста со целите на компанијата,
- Корекција на системот на наградување.

### **МЕНАЏМЕНТ СО ЗНАЕЊЕ (KNOWLEDGE MANAGEMENT)**

Менаџментот со знаење може да се дефинира како набавка и користење на ресурси со цел да се создаде опкружување кое овозможува достапни информации на поединци. Поединците се во можност да стекнуваат, делат и користат информации со цел да го развиваат своето знаење од една страна но и примена на стекнатото знаење за потребите на организацијата. Знаењето мора да биде достапно до сите во организацијата со цел да се избегне создавање на дискрепантност помеѓу различните работни процеси во однос на степенот на стекнатото знаење или работна редунданса. За таа цел секористат разни механизми за подобрување на степенот на знаењето како што се[9]:

- Заедничка практична работа преку која се споделуваат искуствата од работни процеси,
- Ажурирана база на податоци на вработените со цел полесно да се пронајдат адекватните кадри,
- Дискусија по завршувањето на активностите со цел да се види степенот на перцепираното знаење,

- Меѓусебно подучување со што не само што се утврдува степенот на колегијалноста туку и се споделуваат соодветни искуства,
- Интервју со работниците кои ја напуштаат организацијата со цел да се утврди нивото знаење и можност за споделување на истото со работниците кои ги заменуваат,
- Менторство односно практика преку која личноста која располага со знаење истото го пренесува на лица кои имаат пониско ниво од тоа знаење.

### **ОРГАНИЗАЦИИ КОИ УЧАТ (LEARNING ORGANIZATION)**

Организациите кои учат претставуваат модел за континуирано усовршување и едукација на вработените. Тој процес се одвива преку неколку елементи како што се[6]:

- Лично усовршување кое не само што овозможува усовршување на поединецот туку и усовршување на организацијата,
- Ментални парадигми, склоп на мислење за функционирање на настаните и нивно поставување на едно заедничко рамниште,
- Заедничка визија односно поглед во иднината,
- Тимско учење преку размена на искуства на членовите на колективот,
- Системско размислување за функционирање на организацијата како систем кое во себе не само што ги опфаќа процесите на прилагодување кон постоечката состојба туку и процесите за иден развој.

### **МЕНАЏМЕНТ НА ТАЛЕНТИ (TALENT MANAGEMENT)**

Секое лице во организацијата треба да биде поставено на позицијата која му одговарата спрема неговите способности. Тоа се набљудува од аспект на функционирање на вработениот и можноста за давање на својот максимум. Многу често поради субјективни или објективни причини работниците се поставуваат на позиции кои ги надминуваат или пак спротивно, девалвираат нивните знаења и способности со што се иницираат процеси на фрустрација. Тоа не е во интерес ниту за вработените ниту за организацијата. Затоа треба посебно да се посвети вниманието за поставување на вистински позиции на лица кои одговараат на своите способности[10].

### **ЗАКЛУЧОК**

Во услови на економија на знаење единствена предност на организацијата се нејзините вработени. Во таа насока посебен примат се дава врз менаџирањето со човечките ресурси.

Како што видовме во трудот овој процес е комплексен и во себе опфаќа: привлекување, ангажирање, обука, мотивација, наградување на вработените со цел да се создаде безбеден и праведен облик на опкружување од една страна и постигнување на стратегиските цели од друга страна.

Правилното функционирање на менаџментот на човечки ресурси тргнува од стратегиски и кохерентен пристап на менаџментот кон најверниот дел од

организацијата луѓето кои индивидуално или колективно допринесуваат за постигнување на организациските цели. Потребно е да се разликуваат карактеристиките и улогата на менаџментот на човечки ресурси во однос на административната и бирократската улога која ја имаше претходниот персонален менаџмент. За тоа, набљудување на вработените како капитал, е многу значајна одредница на менаџментот на човечки ресурси во однос на правилниот начин на набљудување и перципирање на овој вид менаџмент. Човекот го зазема вистинското место како најзначаен деловен ресурс.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Bill Gates, Fortune, November 25th, 1996
- 2) Dulebohn, J.H., Ferris G.R., Stodd, J.T., 1995
- 3) Martin J. Key Concepts in Human Resource Management, Sage, London, 2010
- 4) Јелена Ѓорѓевиќ Бољановиќ, Жарко С. Павиќ, Основе менаџмента људских ресурса, Универзитет Сингидунум, 2011, стр. 29
- 5) Будислав Суша, Менаџмент људских ресурса, Чеком, Нови Сад, 2009 стр. 221
- 6) Јелена Ѓорѓевиќ Бољановиќ, Жарко С. Павиќ, Основе менаџмента људских ресурса, Универзитет Сингидунум Београд, 2011
- 7) Henderson, I. Human Resource Management for MBA Student, Shattered Institute of Personnel and Development, London, 2008.
- 8) Coulter, M, Стратегиски менаџмент на делу, Дата статус, Београд, 2008
- 9) [http://www.daretoshare.ch/en/Dare to Share/Knowledge Management Methods and Tools/Knowledge Management Toolkit/Mentoring](http://www.daretoshare.ch/en/Dare%20to%20Share/Knowledge%20Management%20Methods%20and%20Tools/Knowledge%20Management%20Toolkit/Mentoring).
- 10) Cappeli, P. Talent on demand, Managing Talent in an Age of Uncertainty, Harvard Business Press, 2008



## ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОКАЗАТЕЛИТЕ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

### IDENTIFYING INDICATORS COMPETITIVENESS OF HUMAN RESOURCES

**М-р Душица Неделкоска**

Економски Институт Скопје

[duned2002@yahoo.com](mailto:duned2002@yahoo.com)

**Dusica Nedelkoska M Sc**

Economic Institute Skopje

[duned2002@yahoo.com](mailto:duned2002@yahoo.com)

УДК: 005.96:005.332.4]:658:684(497.7)

#### АПСТРАКТ

Разгледувањето на показателите за конкурентност на човечките ресурси во овој труд е направено од микроекономски аспект, од перспектива на претпријатијата за мебел во Република Македонија. Вредноста на човечкиот капитал во претпријатијата се мери преку различни показатели, како што се демографските карактеристики, полот, возраста, образованието, потоа работниот стаж на работникот, посетувањето дополнителна обука, знаењето и вештината на вработените, отсуството од работа, флукуацијата, како и преку мислењето на менаџерите на претпријатието. Во текот на истражувањето кое се одвиваше во периодот мај-септември 2013 година, меѓу другото менаџерите на повеќе претпријатија за мебел во Република Македонија беа прашани и за особините што ги ценат кај работниците и кои ги прават конкурентни, како и за тоа дали нивните работници ги поседуваат тие особини. За потполна и пообјективна слика на вредноста на човечкиот капитал, во трудот се презентирани и други податоци, како приходите и слично. Резултатите од ова истражување укажуваат на важноста од вложување во дополнителна обука на човечките ресурси.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, показатели, конкурентност.

#### ABSTRACT

Consideration of indicators of competitiveness of human resources in this paper is made from microeconomic perspective, through the perspective of the furniture enterprises in the country. The value of human capital in enterprises is measured by various indicators such as demographic characteristics, gender, age, education, then length of service of employee, attending additional training, knowledge and skills of employees, sick leaves, fluctuation, as well as by the opinion of company's managers. During the survey, which was conducted from May to September 2013, among other things, managers of many furniture companies in the country were asked about the characteristics they appreciated at employees and which are important for the their competitiveness, as well as whether their employees possess these traits. For a complete and more objective picture of the value of human capital, the paper also presents other data such as income. The results of this study indicate the importance of investing in additional training of the human resources.

**Keywords:** human resources, indicators, competitiveness.

## ВОВЕД

Директорите на претпријатијата често пати велат дека вработените се нивните најважни ресурси. Оваа изјава многумина ја пречекуваат со цинизам особено заради фактот што многу вработени речиси и да не донесуваат никаква одлука во секојдневната работа, ниту пак, учествуваат при креирањето на политиката во претпријатието. Од друга страна, за сметководителите, тие се „трошок кој оди на нозе“ (Mayo, A. 2001) и за кој не може да се одреди вистинската вредност. Човечките ресурси како еден од елементите со кои се одредува успехот на претпријатието, речиси секогаш се во „битка“ на оправданост на позицијата што ја имаат во организацијата. Тие се оригинални и единствени за секое претпријатие поодделно и не може да се копираат. Во време на изобилство претпријатијата лесно ги оправдуваат трошоците за обука на вработените, за кадровско екипирање, но кога ќе се соочат со финансиски проблеми, тогаш човечките ресурси „паѓаат“ најлесно, иако тие се еден од петте М-фактори на производство без кои компанијата не може ефективно да делува на пазарот. Многу компании во светот дури и ја кријат вредноста на својот интелектуален капитал и на човечките ресурси како дел од него од конкуренцијата, не сакајќи да ја откријат својата предност или слабост пред нив.

Вредноста на човечките ресурси се мери со повеќе демографски карактеристики, како полот, возраста, образованието, потоа работниот стаж на работникот, посетувањето дополнителна обука, знаењето и вештината на вработените, отсуството од работа, флукуацијата (Poloski, Frajlic, 2004). Истите може да се земат како показатели за конкурентност на човечките ресурси.

Вредноста на вработените може да се определи и со субјективната оценка на менаџерите на претпријатијата кои ја дефинираат важноста од определени индивидуални црти на вработените што ги прават конкурентни.

Колку македонските претпријатија се свесни за важноста од поседувањето квалитетен човечки потенцијал и вложувањето во негова стручна дообразба и образование и за показателите што ги прават конкурентни на пазарот, не е многу истражено. Општа констатација е дека повеќе се посветува внимание и се вложува во брендот и во менаџерското знаење, отколку во човечките ресурси (Teršić, 2012).

Затоа и целта на овој труд е да ги идентификува показателите за конкурентност на човечките ресурси, издвоени во индустријата за мебел.

Резултатите од спроведеното емпириско истражување служат како увод во проблематиката која отвора уште едно размислување на овие простори: потребна е дополнителна обука на човечките ресурси.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувањето за идентификување на показателите на конкурентност на човечките ресурси во македонските претпријатија за мебел беше спроведено во периодот мај–септември 2013 година на територијата на Република Македонија.

### **Инструмент**

Инструмент на истражување беше структуриран прашалник составен од 30 прашања со можност за обележување еден или неколку одговори на одделни прашања.

### **Метод на истражување**

Прашалникот беше поставен на google docs и испратен по e-mail на повеќе претпријатија во Република Македонија што се занимаваат со производство и продажба на мебел. За собирање податоци за ова истражување беше применето и лично испитување - интервју по телефон со дел од менаџерите на претпријатијата за мебел.

Анализата на податоците беше автоматски направена во google docs, а потоа обработена во Microsoft Excel.

### **Примерок**

Примерокот во ова истражување е репрезентативен примерок на претпријатија за мебел во Република Македонија кој неколку пати премина во примерок на „снежна топка“ (snowball). Репрезентативноста ја гледаме во податокот што најголемиот дел од 1156 фирми (МЖСПП, Физибилити студија, 2008) што се занимаваат со производство на мебел во Република Македонија се мали и средни претпријатија со вкупно 1882 вработени во 2008 година и 3507 во 2012 година. Исто така, претпријатијата се од различни градови од земјата.

### **РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА**

Резултатите од истражувањето се прикажани според идентификуваните показатели на конкурентност на човечките ресурси во македонските претпријатија за мебел. Во истражувањето повратна информација дадоа 53 претпријатија од Република Македонија, од кои 25 имаат од 10 до 20 вработени, 19 повеќе од 20 вработени и 9 претпријатија со помалку од 10 вработени.

### **ДЕМОГРАФСКИ ПОКАЗАТЕЛИ НА КОНКУРЕНТНОСТ**

Од демографските карактеристики на вработените, како показатели на конкурентност се идентификувани полот, возраста и квалификациите на вработените, образованието.

### **Пол**

Мошне популарна тема во последно време е напредувањето на жената во бизнис круговите. Со тоа полот се наметнува како фактор што одлучува за конкурентноста на вработениот. Според податоците од Заводот за статистика, вработеноста во Република Македонија се карактеризира со неповолна полова структура која не е променета подолг временски период заради нестабилните економско-социјални услови во земјата и неусогласеноста на расположливите и потребните профили на пазарот на труд. Податоците од Заводот велат дека во 2012 година од вкупно 3507 вработени во производство на мебел, 746 се жени (Државен завод за статистика, 2012). Резултатите од сегашното истражување укажуваат на слична полова нееднаквост.

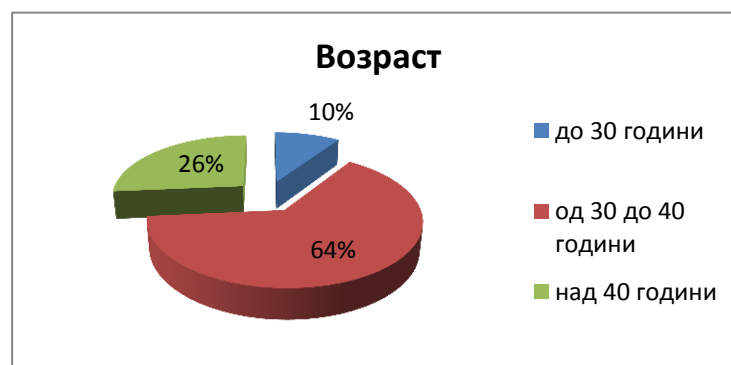


Слика 1: Полова структура во претпријатијата за мебел

На слика 1 прикажана е половата структура во македонските претпријатија за мебел што укажува на тоа дека претпријатијата најмногу вработуваат мажи, 96%, дури и при продажбата на мебел. Очигледно е дека постои значајна поврзаност помеѓу полот и дејноста со која се занимава претпријатието. Во случајот, претпријатијата за мебел (производство и продажба) се исклучиво „машки“ претпријатија, иако современата менаџерска теорија вели дека претпријатијата што сакаат да успеат на пазарот треба да ги почитуваат и вработуваат и двата пола подеднакво.

#### Возраст

Просечната возраст на вработените во претпријатијата за мебел претставува еден од показателите за конкурентност на човечките ресурси. Според познавачите на оваа област, најконкурентни се претпријатијата со просечна возраст на вработените од 36 години (Poloski, Frajlic, 2004). Претпријатијата во кои претежно се вработени постари лица се смета дека не се конкурентни на пазарот, што произлегува од намалените способности на повозрасните, нивната нефлексибилност во работењето, намалените способности за учење и прифаќање новини во работењето. Просечната возраст на вработените во македонските претпријатија за мебел се движи од 30 до 40 години. Помалите претпријатија обично имаат вработени со пониска просечна возраст. Тоа се должи на фактот што младите потешко наоѓаат работа во време кога државните институции се позатворени за вработување и имаат просечно повисока возраст на вработените, па затоа својата иднина ја гледаат во започнување свој бизнис или со вработување кај друг.



Слика 2: Просечна возраст на вработените

На слика 2, се гледа дека 64% (34 претпријатија) од претпријатијата што учествуваа во истражувањето имаат вработени на возраст од 30 до 40 години. Пет претпријатија одговориле дека просечната возраст на вработените им е под 30 години, а 14 претпријатија дека имаат вработени со просечна возраст над 40 години.

### Образование

Македонските претпријатија се свесни за важноста од квалитетот на човечките ресурси и знаењето и вештината што ги поседуваат како елемент за успех на пазарот во 21 век. Кај нас, од микроекономски аспект, нема многу истражувања на оваа област што би укажале на тоа дека знаењето и вештините на работниците се оружје за добивање конкурентност на пазарот. Денес се смета дека највреден имот на профитните и непрофитните претпријатија во овој век се „knowledge workers“ или работници кои знаат и нивната производност (Drucker, 1999).



Слика 3: Образование на вработените

Во македонските претпријатија за мебел, според истражувањето, најмногу од вработените се со средно образование, дури 77% во претпријатијата, додека, пак, од 9 претпријатија менаџерите одговориле дека поголемиот дел од вработените им е со високо образование.

### МОБИЛНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Работниот стаж на вработените и нивното заминување од претпријатијата за мебел ја покажуваат мобилноста на вработените како еден од показателите за конкурентност на човечките ресурси.

#### Работен стаж

Во денешно време модерниот работник не може да замисли да работи за истата компанија во текот на целиот работен стаж. Во светот е општо прифатено мислењето дека во текот на определен временски период треба да се напредува во кариерата. Овој тренд на промена на работното место, првенствено во високо развиените земји, се должи на можноста за унапредување, преквалификација, склоноста на луѓето на промени и слично.



Слика 3: Работен стаж на вработените

Кај нас, според сликата погоре, 18 претпријатија од вкупно 53 што учествуваа во истражувањето имаат работници со над 10 години работен стаж во нивното претпријатие, а останатите се со просечно под 10 години работа во истото претпријатие. Ова секако се должи и на неможноста да се бара друга, подобра работа со оглед на моменталната состојба на пазарот на труд.

#### Флуктуација

Напуштањето на работното место гледано од страна на работниците укажува на нивното незадоволство од работата што ја работат, платата, додека од страна на работодавците отпуштањето од работа наведува на неквалитетен човечки потенцијал или ако станува збор за технолошки вишок на неконкурентност на вработените.



Слика 4: Напуштање на работното место

Според анкетираниите, отпуштањето од работа во индустријата за мебел е некаде на средина, е честа (57%) појава, но и не е честа (43%) појава.

#### АПСЕНТИЗАМ-ОТСУСТВО ОД РАБОТА

Отсуството на вработените од работа заради болест, стрес, семејни проблеми или други оправдани и неоправдани причини го претставува апсентизмот. Анкетираниите ги дале следните податоци претставени на Слика 5: 63% од оние кои го одговориле прашалникот како причина за отсуство од работа во претпријатието ја

наведуваат болеста, 4% стресот, а како други причини се наведени 33% од вкупниот број.

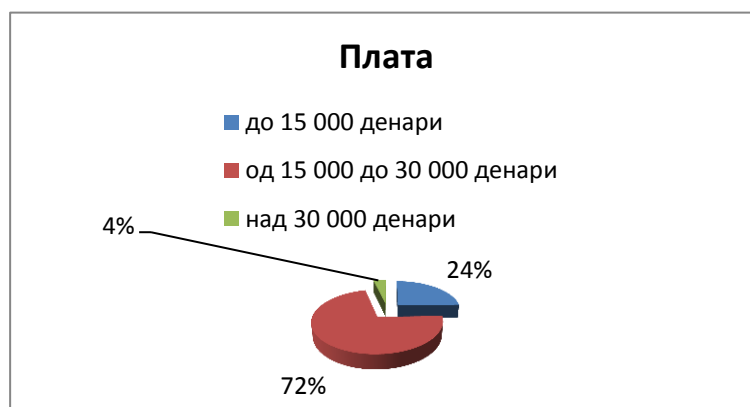


Слика 5: Отсуство од работа во македонските претпријатија за мебел

Ова, вака гледано, укажува на тоа дека македонските работници совесно ја вршат својата работа и отсуствуваат од работното место само кога се болни.

### Плата

Според добиените податоци од менаџерите на претпријатијата за мебел што учествуваа во истражувањето, мали и средни претпријатија во приватна сопственост, вработените најчесто имаат месечни примања од 15.000 до 30.000 денари, што соодветствува со податоците за просечна месечна плата по вработен на републичко ниво, 21 013 денари (Државен завод за статистика, соопштение, септември 2013), но не е во сооднос со последните податоци од Заводот



Слика 6: Примања на вработените

за статистика според кои просечната месечна плата во производство на мебел изнесува 12 884 денари за јули 2013 година.

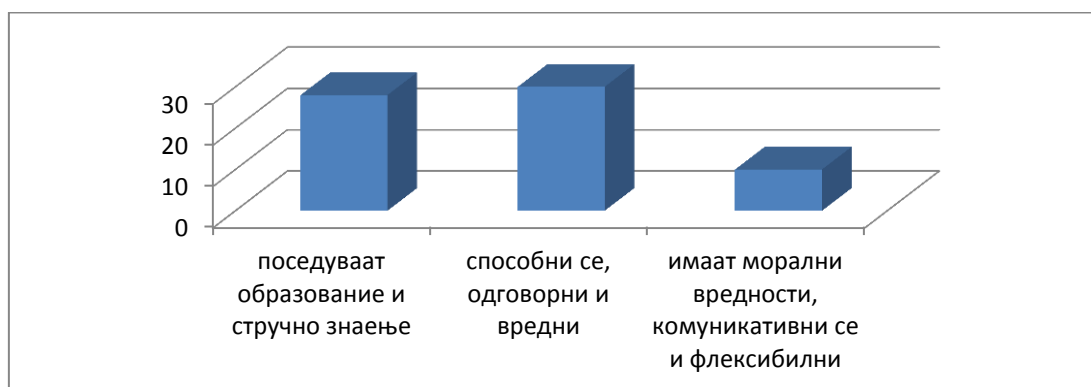
### Дообразба

Успешните светски организации се насочени кон образованието и развивањето на својот човечки потенцијал зашто знаат дека само на тој начин можат да бидат успешни. Токму поради тоа и беше побарано од претпријатијата за мебел да посочат со какво образование се нивните вработени и дали се вложува во нивната дообразба.

Дури 72% од 53 претпријатија одговорија дека вложуваат во дообразба на своите вработени.

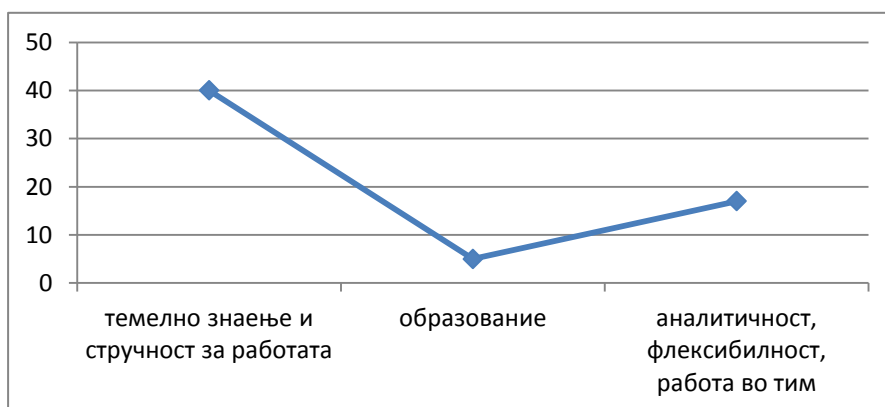
### Конкурентност на македонските работници

Од менаџерите на претпријатијата што учествуваа во истражувањето беше побарано да одговорат зошто се конкурентни нивните вработени. Врз основа на одговорите, вработените се конкурентни зашто се способни, одговорни, вредни, образовани и поседуваат темелно знаење и стручност за работата. Моралните вредности, комуникативноста и флексибилноста беа издвоени од малкумина како показатели за конкурентност на вработените.



Слика 7: Конкурентност на вработените на пазарот

Како следно прашање за менаџерите беше одредувањето на она што најмногу го бараат кај вработените. Според нивните одговори, најмногу бараат темелно знаење и стручност во работата, потоа аналитичност, флексибилност и работа во тим, а на крај го оставаат образованието на вработените. Иако вложуваат во дообразба на вработените, сепак работодавците не бараат високо образовани луѓе, што не е во сооднос со нивната изјава дека вложуваат во дообразба на своите вработени. Поважно им е нивните вработени да знаат да ја завршат работата, да бидат флексибилни и да работат во тим со другите вработени. Некои од нив ги обележале како важни трите опции: темелното знаење и стручност за работа, образованието и аналитичноста, флексибилноста и работата во тим. Точно е дека претпријатијата треба да вработуваат луѓе кои поседуваат знаење и вештина која се очекува од нив.



Слика 8: Што се бара од вработените



Сепак, поседувањето само стручно знаење не е доволно. Денеска, човечкиот потенцијал треба да биде способен да создава, да анализира и трансформира информации, да знае да соработува и работи во тим, да ја координира работата, да има познавања од информатиката и странските јазици, како и да биде подготвен за учење и усовршување. Компаниите со вакви работници имаат поголема веројатност да ги привлечат и задржат потрошувачите.

Емпириските истражувања на познавачите на оваа проблематика покажале дека пообразованите вработени побргу и полесно ги прифаќаат технолошките достигнувања (Bejaković, 2004).

За да се обезбеди конкурентност на вработените потребно е секогаш да се инвестира во обука и развој, а претпријатијата постојано да учат.

### РЕЗИМЕ

Динамичната бизнис средина постојано ги држи будни компаниите кои мора да се прилагодуваат на промените и да одржуваат конкурентска предност што ќе им обезбеди опстанок на пазарот. Како резултат на тоа, македонските претпријатија во последно време стават посебен акцент на регрутирањето, мотивирањето и задржувањето квалитетен човечки потенцијал. Резултатите од истражувањето врз основа на демографските карактеристики, полот, возраста и образованието, потоа работниот стаж на работникот, посетувањето дополнителна обука, знаењето и вештината на вработените, отсуството од работа, флукуацијата, ги идентификуваат показателите на конкурентност на човечките ресурси во претпријатијата за мебел во Република Македонија, но исто така укажуваат и на тоа дека македонските работници во овие претпријатија донекаде се конкурентни. Вработените во претпријатијата се претежно од машки пол, на возраст од 30-40 години, што е и очекуван податок имајќи ја предвид состојбата со вработеност во Македонија, но не се мобилни. Се дообразуваат, според изјавата на менаџерите, чија искреност со одговорите не е стопроцентно сигурна, а спротивно на нивното мислење дека се конкурентни зашто веќе поседуваат образование. Всушност, дообразбата е потребна секогаш и за секое ниво на образование. Менаџерите од вработените за да бидат конкурентни бараат да се млади, мотивирани, склони кон учење, вредни, амбициозни, флексибилни, поштени.

Резултатите од ова истражување ги идентификуваат показателите на конкурентност на македонските работници во претпријатијата за мебел и укажуваат на потребата од вложување во зголемувањето на конкурентноста на вработените, зашто процесот на глобализација ја нагласува важноста од знаењето и од другите показатели за конкурентност на човечките ресурси во компанијата, која настапува на еден пазарен натпревар. Крајна цел, всушност, е изградба на портфолио на конкурентни човечки ресурси што ќе имаат придонес во успехот на претпријатието.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Bejakovic, Predrag: The competitiveness of Croatia's human resources: Labor force competitiveness in Croatia: Status and problems, Institut za javne financije, Zagreb, 2004

- 2) Berber, Nemanja: Human resource management in function of creating the strategic competitive advantages; I International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2011 (EMC 2011) June 24-25, 2011, Zrenjanin, Serbia
- 3) Drucker, P. F.: Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century, New York: Harper Collins Publishers, 1999
- 4) Mayo, Andrew: The Human Value of the Enterprise, [www.qfinance.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/the-human-value-of-the-enterprise](http://www.qfinance.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/the-human-value-of-the-enterprise)
- 5) Poloski, Nina, D. Frajlic: Croatian labor force competitiveness indicators: Results of empirical research, 2004, преземено од интернет на 03.09.13
- 6) Porter, E. Michael: The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, march/april 1990, преземено од интернет на 04.09.13
- 7) Tepšić, Željko: Measuring the efficiency of human/intellectual capital in the hospitality industry, Acta Turistica Nova Vol 6 (2012), No. 1, pp 1-94
- 8) Tijanić, Lela: Regionalna (ne)konkurentnost u Republici Hrvatskoj; UDK 332.14(497.5) JEL Classification R11, R58 Prethodno priopćenje, 2010
- 9) WEF: The Global Competitiveness Report 2010-2011
- 10) Wright, Patrick M. Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell: Human resources and the resource based view of the firm; *Department of Human Resource Studies, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, NY 14853-3901, U.S.A.*, Journal of Management 27 (2001) 701–721
- 11) [www.konkurentnost.mk](http://www.konkurentnost.mk)
- 12) [www.stat.gov.mk/Publikacii/2.4.13.07.pdf](http://www.stat.gov.mk/Publikacii/2.4.13.07.pdf) Државен завод за статистика, Вработени и нето плати, 2012
- 13) Државен завод за статистика: Жените и мажите во Република Македонија, 2012
- 14) Државен завод за статистика: Соопштение за просечна исплатена нето плата по вработен, септември, 2013
- 15) Министерство за животна средина и просторно планирање: Физибилити студија за донесување на национални критериуми за еколошка ознака за мебел, 2008, преземено од [www.moepp.gov.mk](http://www.moepp.gov.mk)

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U FUNKCIJI ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA

### CONTRIBUTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS

**Dr Vanja Šušnjar Čanković**

Banja Luka College, Banja Luka

[vanjasusnjar@blic.net](mailto:vanjasusnjar@blic.net)

**Vanja Šušnjar Čanković Ph D**

Banja Luka College, Banja Luka

[vanjasusnjar@blic.net](mailto:vanjasusnjar@blic.net)

UDK: 005.96:005.332.4

#### APSTRAKT

U savremenim uslovima poslovanja, kada tradicionalni izvori konkurentskih prednosti više nisu dovoljni, sve veća relevantnost za postizanje uspjeha se pridaje, kako od strane istraživača, tako i stručnjaka iz prakse ne samo posjedovanju jedinstvenih, dragocjenih i neponovljivih ljudskih potencijala nego i njihovom efikasnom upravljanju. Ljudi kao jedini misaoni i kreativni element organizacije sposoban da se prilagođava promjenama doprinosi uspjehu svojih preduzeća, ingeniozna praksa upravljanja najznačajnijom organizacionom aktivom povećava produktivnost i obezbjeđuje dugoročnu korist organizaciji, a strateška perspektiva menadžmenta ljudskih potencijala služi kao pouzdan predviđač održive konkurentske prednosti preduzeća. Cilj ovog rada je ponuditi konceptualni okvir za kreiranje strategije optimalnog i fer upravljanja ljudskim potencijalima u funkciji konkurentske prednosti zasnovane na realnim i održivim potrebama. Prema predloženom modelu, preduzeće obezbjeđuje svoju vitalnost identifikovanjem izvora konkurentskih prednosti i kritičnih faktora uspjeha u svjetlu prirode i intenziteta mnogobrojnih šansi i prijetnji iz okruženja, te razvijajući komponente intelektualnog kapitala i kompetentni menadžment ljudskih potencijala, a u svrhu uspješnog prevođenja resursnih mogućnosti u efektivnu strategiju.

**Ključne riječi:** strateški menadžment ljudskih potencijala, održiva konkurentska prednost, kritični faktori uspjeha, intelektualni kapital, okruženje.

#### ABSTRACT

In contemporary business conditions, when traditional sources of competitive advantage are not sufficient, both researchers and experts agree that success depends not only on owning unique, precious and irreplaceable human resources but also on their efficient management. As the only thinking and creative element of the organization, capable of adapting to changes, people contribute to the success of their companies, the ingenious management of the most significant organizational assets increases productivity and provides long-term benefits to the organization, while the strategic perspective of human resource management serves as a reliable predictor of sustainable company competitiveness. The aim of this paper is to provide a conceptual framework for creating an

optimal and fair human resource management that contributes to gaining the competitive advantage based on realistic and sustainable needs. Under the proposed model, the company provides its vitality by identifying sources of competitive advantage and the critical success factors in light of the nature and intensity of numerous opportunities and threats of the environment, developing the components of intellectual capital and competent human resources management in order to translate successfully resource possibilities into the effective strategy.

**Key words:** strategic human resource management, sustainable competitive advantage, critical success factors, intellectual capital, environment.

## УВОД

Многи аутори су сагласни у ставу да у савременим условима организације морају стратешки планирати не само да би напредовале, већ и опстале на глобалном тржишту, а квалитет људских ресурса предузећа и генијалност управљања интелектуалним капиталом у савременом пословању преузимају значајну улогу у постизању конкурентске предности. Једна студија показала је да *„системи људских ресурса састављени од селекцијског тестирања, обуке, условних плаћања, процјене успјешности, истраживања ставова, учествовања запослених и размјене информација доводе до веће продуктивности и финансијског успјеха предузећа, као и ниже флукуације запослених“*<sup>71</sup>. Такође, постоје увјерења по којима људски потенцијали организације могу бити извор конкурентске предности под условом да су политике управљања овом вриједном имовином интегрисане са стратешким пословним планирањем и организационом културом. Тачније, сматра се да организације које стратешки управљају људским потенцијалима демонстрирају унапријеђене перформансе<sup>72</sup>. Даље, уколико би се неопипљива и интелектуална имовина и способност предузећа – попут мотивисаних и вјештих запослених, производа и услуга високог квалитета, одговорних интерних процеса, задовољних и лојалних клијената – могла вредновати унутар модела финансијског рачуноводства, организације које су унаприједиле ове адуте, који су од веће важности од физичке и опипљиве активе, могле би пренијети ова побољшања запосленима, акционарима, кредиторима и заједници. Насупрот томе, када би компаније исцрпили залиху неопипљиве имовине и способности, негативан учинак би се непосредно одразио у финансијским извјештајима<sup>73</sup>, јер управо су ове способности кључне за успјех у конкурентском окружењу данашњице и сутрашњице.

## МЕТОДОЛОГИЈА

У реализацији овог рада служили смо се већим бројем научних метода и истраживачких техника које смо прилагодили предмету и циљу истраживања. Извори овог истраживања су: емпиријско истраживање, академска литература, научни радови и есеји домаћих и страних аутора, специјализовани часописи, босанскохерцеговачка и штампа из региона, релевантни Интернет извори. Од општенаучних метода користили

<sup>71</sup> Huselid, M. A., (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal* 38, стр. 635 – 672.

<sup>72</sup> Worland, D. and Manning, K., (2005), "Strategic Human Resource Management and Performance", *Working Paper Series*, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne City.

<sup>73</sup> Каплан, С. Р. и Нортон, П. Д., (2010), *Уравнотежена таблица резултата: превођење стратегије у дјеловање*, Мате д.о.о., Загреб, стр. 7.

смо методе анализе и класификације, статистичку методу и методу моделовања, а непосредан увид у процес функционисања појединих елемената стратешког менаџмента људских потенцијала омогућила нам је примјена техника прикупљања података и то: научно испитивање (интервјуисање и анкетање), као и метод анализе садржаја (прикупљање и анализа одабране литературе). Емпиријско истраживање је спроведено на подручју дјеловања Подручне привредне коморе Бања Лука, а трајало је три и по мјесеца. Подаци су прикупљени захваљујући информацијама о привредним субјектима датим на страници Привредног регистра Републике Српске<sup>74</sup>, пројекта Привредне коморе РС. По прикупљању 250 уредно попуњених упитника приступило се обради података која се обавила уз помоћ програма за статистичку обраду података – SPSS. За преглед података рађена је дескриптивна статистика (рачунање фреквенци, процената и укрштање одговора на два или више ајтема), али и квантитативна анализа. За испитивање повезаности међу ајтемима рађен је т-тест за независне узорке и корелација (Спирманова и Пирсонова). Т-тестом се испитивала статистичка значајност разлика у одговорима испитаника из различитих предузећа док је корелацијом испитана повезаност у давању одговора на одређене тврдње.

### АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА

Литература о стратегији МЉР даје различите начине за разумијевање доприноса политика и праксе људских ресурса организационим резултатима рада. Универзалним или приступом најбоље праксе претпоставља се да ће одређене политике и пракса људских ресурса увијек доводити до високих резултата рада, с тим што треба прецизно установити шта те политике и пракса подразумевају. Према приступу могућности или уклапања, неопходне су различите политике и пракса људских потенцијала да би се добили високи резултати рада у различитим предузећима, у зависности од њихове пословне стратегије и окружења. Ипак, категоризација различитих пословних стратегија и утицај окружења обично се сматрају могућим због чега је изводљиво и утврђивање политика и праксе ЉР које ће довести до високих резултата рада. Коначно, сагласно приступу који се заснива на ресурсима, ниједан од ових приступа није довољан, па сваку организацију и њене запослене треба посматрати као јединствене, а скуп политика и праксе људских потенцијала који ће довести до високих резултата рада као својствен само одређеној организацији. С обзиром на то, не постоји магична формула, односно начин на који људски процеси доприносе организационим резултатима рада може се разумјети једино у оквиру контекста одређене организације.

Ипак, један од хипотеза које смо испитивали гласила је да је степен интегрисаности функције људских потенцијала са стратешким одлучивањем у позитивној вези са учинком организације. Да бисмо је доказали упоредили смо субјективне одговоре испитаника на тврдње које се тичу степена интеграције функције МЉР са стратешким одлучивањем и објективне показатеље финансијског учинка организације у протекле три године (просјечна маргина профита, просјечни годишњи раст продаје). Постоји значајна повезаност између одговора на питања из групе II и питања под бројем 44, као и значајна повезаност између питања 11 и 45 (видјети Табелу 1).

<sup>74</sup> <http://www.business-rs.ba/> посјећено 20.3.2011. године.

Табела 1: Већа интеграција функције МЉР са стратешким одлучивањем = већи учинак (профит) организације

t-test for Equality of Means	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
пит. 11: планирање	-1.972	165	.050	-.41533	.21065
пит. 12: учешће	-3.222	165	.002	-.91168	.28297
пит. 13: формулација	-3.462	165	.001	-.64453	.18618
пит. 17: равноправност	.772	165	.441	.21557	.27918

Дакле, готово све организације у којима је планирање кадрова углавном или потпуно повезано са стратешким планирањем пословања, у којима сектор за људске ресурсе углавном или потпуно учествује у процесу стратешког планирања организације и у којима су формулација и имплементација активности МЉР потпуно или дјелимично у складу са свеукупном стратегијом предузећа, у протекле три године оствариле су профит. Такође, раст продаје у протекле три године остварило је више од 99,5% испитаних предузећа у којима је планирање кадрова дио стратешког планирања пословања. Ово има смисла с обзиром на то да многе организације међу стратешким циљевима имају и повећање продаје, а које планирају да постигну уз адекватне активности квалификованих људских потенцијала. Ово нам уједно потврђује и да организације које остварују финансијске успјехе схватају значај који људи имају за свеукупан учинак организације, а још више увиђају важност постојања одговарајуће стратегије за остварење пословних циљева и њене директне усклађености са планирањем кадрова. Ипак, просјечни годишњи раст продаје није у корелацији са осталим показатељима интегрисаности функције МЉР са стратешким одлучивањем.

Табела 2: Већа интеграција функције МЉР са стратешким одлучивањем = већи учинак (раст продаје) организације

t-test for Equality of Means	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
пит. 11: планирање	-1.966	174	.051	-.38810	.19739
пит. 12: учешће	-1.376	174	.170	-.39286	.28541
пит. 13: формулација	-1.686	45.833	.099	-.37381	.22176
пит. 17: равноправност	.226	174	.821	.06270	.27720

У оквиру овога провјерили смо и да ли интегративна повезаност функције МЉР са стратешким управљањем утиче и на конкурентност организације, тачније на субјективну процјену менаџера о позицији организације на тржишту.

Табела 3: Већа интеграција функције МЛР са стратешким одлучивањем = већа субјективна процјена стварне конкурентности организације

			Пит. 42е	Пит. 42ж
Група II	Пит. 11	Correlation Coefficient	.149*	.052
		Sig. (2-tailed)	.019	.416
		N	250	250
	Пит. 12	Correlation Coefficient	.119	.122
		Sig. (2-tailed)	.060	.054
		N	250	250
	Пит. 13	Correlation Coefficient	.138*	.184**
		Sig. (2-tailed)	.029	.004
		N	250	250
	Пит. 17	Correlation Coefficient	.151*	.038
		Sig. (2-tailed)	.017	.548

Као што можемо видјети из Табеле 3, постоји статистички значајна веза између одговора на питање 11 и питање 42е ( $p = 0.149$ ,  $p < 0.05$ ), као и на питања 17 и 42е ( $p = .151$ ,  $p < 0.05$ ), те питање 13 са оба одговора, на 42е ( $p = 0.138$ ,  $p < 0.05$ ) и 42ж ( $p = 0.184$ ,  $p < 0.01$ ). Дакле, менаџери у чијим организацијама је планирање кадрова повезано са стратешким планирањем пословања, а сектор за људске ресурсе има једнако право гласа у корпоративним питањима као и друга одјељења, сматрају своје предузеће и знатно профитабилнијим у односу на конкуренцију. Менаџери који су сагласнији са тврдњом да је формулација и имплементација активности људских потенцијала у линији са свеукупном корпоративном/пословном стратегијом предузећа, још, сматрају и да њихово предузеће ужива далеко више стопе поврата од других предузећа у истој грани привреде. Када говоримо о интеграцији функције МЛР са стратешким одлучивањем, важно је напоменути да у предузећима које карактерише већа (интегративна) повезаност, сектор за људске ресурсе, досљедно, има јасно дефинисану мисију и циљеве. Резултати истраживања су нам, дакле, открила да скоро сва предузећа чији сектори за људске потенцијале имају јасно дефинисану мисију и циљеве, дају и далеко позитивније одговоре на питања која се тичу степена интеграције функције МЛР са стратегијом организације. Ово је и логично и само потврђује да у локалним предузећима или постоји или не постоји интегративна повезаност управљања људским потенцијалима са стратешким управљањем.

#### КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР ЗА КРЕИРАЊЕ УСПЕШНЕ СТРАТЕГИЈЕ ЉУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА

Стратешки приступ управљању људским потенцијалима захтијева примјену принципа стратешког планирања и оријентацију организације према запосленима већ у њеној мисији. Овакав приступ узима у обзир екстерни амбијент, односно факторе организационе околине (конкурвенцију, тржиште рада, образовни систем, законску регулативу запошљавања, минималну цијену рада итд), јер ако се одјељење за људске



ресурсе концентрише искључиво на интерни амбијент и не успије да прати трендове на тржишту, организација ће остати рањива. Пратећи екстерне факторе, одјељење за људске ресурсе ће бити у стању да идентификује прилике и опасности из окружења које утичу на обезбјеђивање, развој и одржавање људских потенцијала у складу са стратешким циљевима. Такође, одјељење људских ресурса треба да буде укључено у формулацију стратегије како би препознало пословне проблеме са којима се предузеће суочава. Према Дајеру и Холдеру, управо је „fit” између организационе и стратегије људских ресурса заслужан за покретање пословних перформанси<sup>75</sup>. Наиме, једном када се одреди стратегија, МЉР има значајан утицај на примјену плана, развијање и уједначавање праксе људских ресурса која предузећу обезбјеђује мотивисане раднике са потребним вјештинама.

Модел стратешког менаџмента људских потенцијала, односно процес формулисања и реализације стратегије људских потенцијала укључује, као што је видљиво на Слици 1, шест корака:

- 1) **Анализа окружења** – Да би менаџер за људске потенцијале био у стању формулисати смјернице за нове акције неопходно је да идентификује прилике и пријетње из окружења, пажљивим и континуираним праћењем економских, социјалних и трендова на тржишту рада, као и промјенама у владиним политикама, законодавству.
- 2) **Анализа мисије и циљева организације**  
Други важан аспект идентификовања стратегије људских потенцијала је анализа организације, односно ближа анализа свеобухватне мисије и циљева организације. Иако сличне организације често имају другачије циљеве, неки циљеви (као што су профитабилност, раст организације, задовољство запослених, ефикасност, прилагодљивост промјенама окружења) су уобичајени за многе организације. Начин на који организација дефинише своју мисију такође значајно утиче на стратегију људских потенцијала.
- 3) **Анализа снага и културе организације**  
Стратегија људских потенцијала се треба обликовати тек након пажљиве анализе снага и слабости организације, те њене културе. На сличан начин, организационе стратегије које се не могу изградити на постојећим капацитетима људских потенцијала се требају избјежавати. Свака организација је јединствена, има сопствени карактер без обзира на сличности појединих дијелова. Карактер организације је производ свих организационих карактеристика: њених запослених, циљева, технологије, величине, старости, удружења (синдиката), политика, успјеха и неуспјеха. Разумијевање карактера организације је критични фактор успјеха менаџера за људске потенцијале. Често се превиди да се циљеви могу постићи на неколико прихватљивих начина, односно да постоји неколико праваца за остварење сваког постављеног циља. Кључ успјеха је бирање правца који најбоље одговара карактеру организације.
- 4) **Анализа стратегија организације**

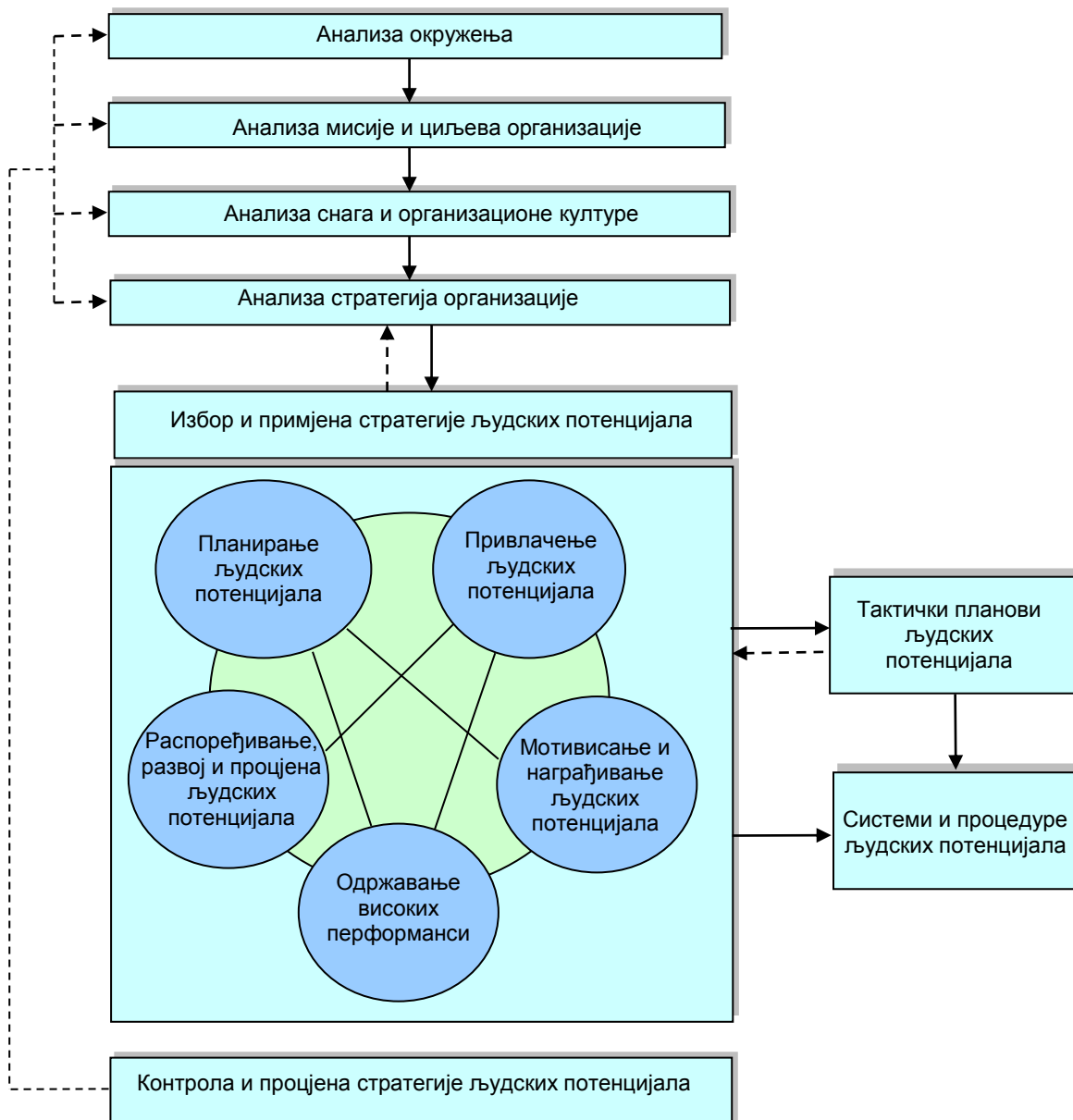
<sup>75</sup> Dyer, L. and Holder, G., (1988), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Washington.



Као што смо веќе напоменули, организације са сличним циљевима покажују истакнуте разлике у стратегијама за постизање изабраних циљева. У зависности од свеукупне стратегије организације (стратегиие трошковног вођства, диференцијације или фокусирања) постојаће и значајне варијације стратегија људских потенцијала.

5) Избор и реализација стратегије људских потенцијала

Имајући у виду циљеве, стратегију и ограничења организације, менаџер за људске ресурсе ће испитати примјењивост сваке стратешке опције. Неприхватљиве опције се неће разматрати. Опција која се учини одрживом треба да буде детаљно анализирана, са свим предностима и недостацима, прије него што буде прихваћена за примјену. Избор и реализација стратегије обухватају идентификовање, обезбјеђивање, организовање и усмјеравање употребе ресурса унутар и ван организације. Стратегија људских потенцијала мора рефлектовати сваку промјену у организационој стратегији. Приликом формулисања стратегије, одјељење људских потенцијала се мора непрестано фокусирати на пет главних група активности: планирање људских потенцијала, привлачење људских потенцијала, распоређивање, развој и процјена људских потенцијала, мотивисање запослених, одржавање високих перформанси. Избор и реализација стратегије укључује испитивање цјелокупне филозофије менаџмента, формалне и неформалне организационе структуре, као и климу организације. Такође треба обратити пажњу на историју, културу и свеукупан карактер организације. Идентификовати стратегију људских потенцијала неке организације није једноставно. Наиме, није неуобичајено да иста организација усвоји различите политике људских потенцијала за различите групе запослених или у различитим регијама у којима послује. Такође, стратегије људских потенцијала ће варирати у зависности од величине организације и свеукупне стратегије коју слиједи, природе њеног окружења, као и врсте технологије у употреби. Да би била ефикасна, стратегија мора имати јасно дефинисане акционе планове са циљаним датумима њихових остварења. У супротном ће завршити као вјежба на папиру.

Слика 1: Модел стратешког менаџмента људских потенцијала<sup>76</sup>

#### 6) Контрола и евалуација стратегије људских потенцијала

Ма колико ефикасне, стратегије људских потенцијала се морају периодично преконтролисати. Организациони контекстуални фактори какви су технологија, окружење, политике владе се стално мијењају, баш као и многи унутрашњи фактори попут карактеристике чланства, дефиниције улога и интерне процедуре. Све ове промјене условљавају периодичну евалуацију стратегије како би се обезбиједио наставак њене адекватности. Стратешки менаџмент људских потенцијала обично омогућава организацији да унапријед предвиди проблем и одговори на њега прије него што нанесе озбиљну штету организацији. Стратешко управљање људским потенцијалима је, у ствари, проактивни МЉР који предвиђа проблеме у вези са

<sup>76</sup> Schwind, H., Das, H. and Wagar, T., (2007), *Canadian Human Resource Management*, McGraw-Hill Ryerson, Canada, стр. 25.

људима, те предузима корективне акции прије него што се проблем појави, за разлику од реактивног менаџмента људских потенцијала који се јавља кад доносиоци одлука одговарају на већ настале проблеме људских потенцијала.

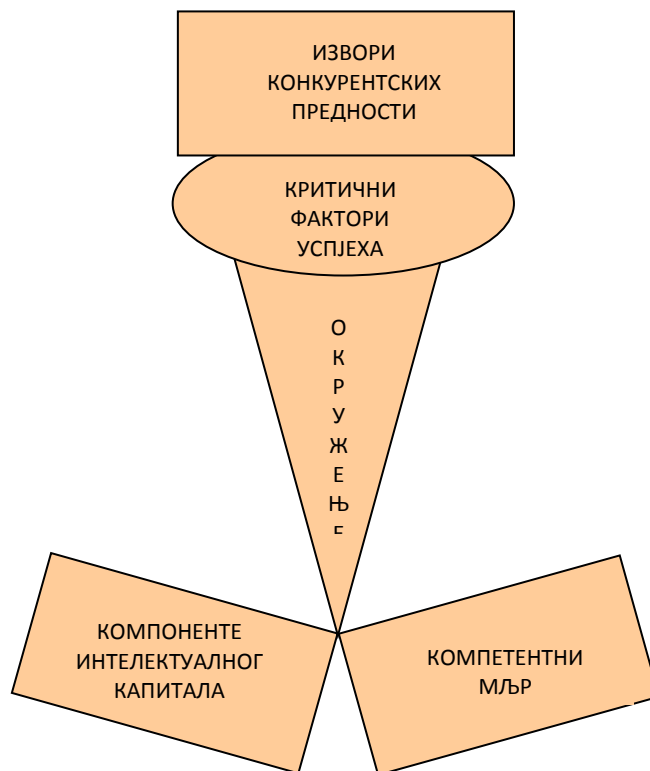
### СИДРО УСПЈЕШНОСТИ

Сидро успјешности представља концептуални оквир за ефективно управљање људским потенцијалима у функцији одрживе конкурентске предности засноване на фер основи и у реалним условима. Као што је видљиво са Слике 2<sup>77</sup>, с циљем реализације понуђеног модела, неопходно је пажљиво сагледати сљедеће елементе:

- изворе конкурентских предности (и критичне факторе успјеха)
- компоненте интелектуалног капитала
- окружење
- компетентни МЉР

Предузеће обезбјеђује своју виталност довођењем у везу наведене кључне категорије, односно идентификовањем извора конкурентских предности и критичних фактора успјеха у свјетлу природе и интензитета многобројних шанси и опасности из савременог окружења, те развијајући компоненте интелектуалног капитала и компетентни МЉР, поново у контексту датог окружења, а у сврху успјешног превођења ресурсних могућности у ефективну стратегију. Наиме, будући да се пословни успјех првенствено може обезбиједити кроз могућности стицања конкурентских предности, а како су људи, често и сами извор дистинктивних компетентности организације, кадри креирати и реализовати конкурентске предности, односно превести ресурсне могућности организације у конкурентску предност, ефективан и ефикасан менаџмент људских потенцијала интегрисан са стратешким планирањем у оквиру важећих критичних фактора успјеха и изазова из окружења, дужан је обезбиједити успјешно коришћење људског капитала с циљем постизања и одржавања конкурентске предности. Подсјећамо да је модел заснован на резултатима академских и емпиријских истраживања према којима су људи и знање којим располажу, ефикасна пракса људских потенцијала, као и интеграција функције МЉР са стратешким одлучивањем заслужни за унапређење пословних перформанси, остварење стратешких циљева предузећа и, коначно, обезбјеђење конкурентских предности организација. Стварањем додате вриједности организацији интелектуални капитал представља кључ стратешког преимућства за организацију, а менаџмент интелектуалног капитала главни је фактор конкурентске предности организације. Ако вјештине и компетенције људских ресурса идентификујемо као кључне ресурсе интелектуалног капитала у организацији, јасно је да ће покретачи стратешког развоја предузећа бити компетентни системи МЉР. Стога је, у сврху давања доприноса остваривању конкурентске способности организације, потребно развој људских ресурса и развој менаџмента људских ресурса интегрисати са стратешким менаџментом организације. Компетентни МЉР, дакле, препознаје вриједност интелектуалног капитала, обезбјеђује доступност и ефикасност људског капитала, олакшава кретање знања организацијом стављајући нагласак на учење и развој, ствара окружење које подржава дијељење и ширење знања, те адекватно одговара на изазове рапидно промјењивог окружења.

<sup>77</sup> Сликом смо више жељели представити сидро него илустровати сам однос наведених фактора.



Слика 2: Сидро успјешности

Ако кренемо од претпоставке да функција МЉР организацији обезбјеђује запошљавање правих људи, у право вријеме, на правом мјесту, у правој мјери, довољно мотивисане, по исплативим условима, унапређује начине награђивања запослених како би одржала њихову преданост постизању резултата, обезбјеђује адекватне програме образовања, омогућава развој каријере, брине о потребама запослених вишеструке природе и сл., те уколико су све активности МЉР међусобно повезане, па као стратешки усклађена цјелина доприносе постизању циљева предузећа, компетентни МЉР још треба да предвиђа будуће захтјеве организације у подручју знања, вјештина, ставова и понашања запослених, а који произлазе из пословне стратегије и промјена у окружењу, те планира начине, вријеме и средства за задовољење будућих потреба. Успјешна функција људских ресурса мора бити у стању да идентификује прилике и пријетње из окружења, пажљивим и континуираним праћењем економских, социјалних и трендова на тржишту рада, као и промјенама у владиним политикама и законодавству како би обезбиједила остварење циљева организације. Остваривање активности предузећа се, дакле, врши у констелацији бројних фактора екстерне и интерне природе. Пратећи екстерне факторе одјељење за људске ресурсе ће бити у стању да на вријеме препозна шансе и опасности из окружења које утичу на обезбјеђивање, развој и одржавање људских потенцијала у складу са стратешким циљевима. Само на овај начин ће компетентни МЉР моћи обезбиједити расположивост ресурса, ојачати интелектуални капитал организације, нарочито људски капитал, без чије улоге не би било могуће ни оживотворити изворе конкурентских предности, нити удахнути живот критичним факторима успјеха. За успостављање најбољег односа између могућности предузећа и захтјева и ограничења

окружења потребно је, дакле, сагледати и критичне факторе успјеха пословања, те, сходно томе, препознати подручја за стицање конкурентских предности. Смисао идентификовања и оцјене ових извора снага јесте да се дође до спознаје могућности и праваца за изградњу одрживих конкурентских предности. Улога компетентног МЉР у том погледу је да развије такве процесе управљања људским потенцијалима који ће омогућити стицање дистинктивне компетентности помоћу људског капитала. Поред тога, заговара се стварање поузданих механизма и премиса за обезбјеђивање трајне изврсноности перформанси предузећа. Сматра се да очекиване перформансе треба да се обезбиједи кроз афирмацију знања, вјештина, одговорности, културе и навика за перфектно обављање посла<sup>78</sup>. Ово додатно поткрепљује нашу тезу по којој компетентни МЉР, интегрисан са стратешким планирањем, може капитализовати интелектуални капитал како би ускладио краткорочне перформансе и дугорочну виталност, односно одолијевајући изазовима из окружења, постићи и одржати конкурентске предности предузећа.

### ЗАКЉУЧАК

Да би се, у складу са претходно постављеним циљевима и стратегијама, обезбиједило фино пулсирање предузећа нужно је познавати услове за трансформисање унутрашњих снага предузећа у конкурентске предности. Од компетентног МЉР се, стога, очекује да свеукупне ресурсе предузећа оплемени тако да их кроз процесе стицања искуства и учења претвори у супериорну компетентност за обављање активности. Не смијемо занемарити ни чињеницу да се извори критичних фактора успјеха могу налазити управо у окружењу или самој стратегији предузећа. Дакле, окружење остаје спона без које нема могућности постизања конкурентских предности. Уосталом и своје унутрашње снаге – на примјер, људе као пресудан фактор успјеха – предузеће, поново, црпи из окружења. Метафорички говорећи, наше сидро успјешности помаже предузећу да одоли многобројним препрекама и опасностима које вребају из турбулентног окружења, узбурканог плимом и осеком, те разноврсним струјама и вјетровима. Компоненте интелектуалног капитала и компетентни МЉР помажу посади брода да консолидује своје редове и да уплови у мирне воде одржавајући правац и смјер свог кретања (постављену стратегију и циљеве). Том приликом могуће је да, изазвани могућностима из окружења, на површину испливају и нови извори конкурентских предности и критични фактори успјеха које компетентни МЉР мора препознати и претворити у, евентуално нове стратегије, које ће остварити конкурентску предност засновану на новим, реалним условима.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1) Dyer, L. and Holder, G., (1988), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Washington.
- 2) Huselid, M. A., (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal* 38.
- 3) Каплан, С. Р. и Нортон, П. Д., (2010), *Уравнотежена таблица резултата: превођење стратегије у дјеловање*, Мате д.о.о., Загреб.

<sup>78</sup> Тодоровић, Ј., (2003), *Стратегијски и оперативни менаџмент*, Цонзит, Београд, стр. 477.

- 4) Schwind, H., Das, H. and Wagar, T., (2007), *Canadian Human Resource Management*, McGraw-Hill Ryerson, Canada.
- 5) Тодоровић, Ј., (2003), *Стратегијски и оперативни менаџмент*, Цонзит, Београд.
- 6) Worland, D. and Manning, K., (2005), "Strategic Human Resource Management and Performance", *Working Paper Series*, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne City.
- 7) <http://www.business-rs.ba/> посјећено 20.3.2011. године.

## TRGOVINSKI TOKOVI I KRETANJE CENA KAO KLJUČNI FAKTORI STABILNOSTI NA TRŽISTU ŽITARICA

## TRADE FLOWS AND PRICE FLUCTUATIONS AS KEY STABILITY FACTOR IN THE GRAIN MARKET

**Doc.dr Aleksandra Pušara**

Alfa Univerzitet, FORKUP, Novi Sad,  
[aleksandra.pusara@fppsp.edu.rs](mailto:aleksandra.pusara@fppsp.edu.rs)

**Doc.dr Goran Đoković**

Alfa univerzitet, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd,  
[goran.djokovic@ftb.rs](mailto:goran.djokovic@ftb.rs)

**Doc.dr Adrijana Vuković**

Alfa univerzitet, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd,  
[adrijana.vukovic@ftb.rs](mailto:adrijana.vukovic@ftb.rs)

UDK: 339.13:633.1]:338.516.45(100), „2012/2013“

### ABSTRAKT

Od 130,5 miliona kvadratnih kilometara „čvrste zemlje“ na planeti Zemlji, 49,6 miliona je posvećeno poljoprivredi. Za taj deo zemljine kugle vode se oružani, ideološki i drugi ratovi. Zbog poremećaja na Svetskom tržištu hrane došlo je do niza promena, socijalnih, ekonomskih i političkih nemira, koji su doveli čak i do promene geopolitičke karte u pojedinim delovima sveta, pogotovo u onim krajevima i kod onih zemalja, koji su najveći svetski uvoznici hrane.

Problem hrane u raznim formama je uvek, u manjoj ili većoj meri postojao. Međutim, sporadičnost kriznih situacija na tržištu hrane i oštrina forme kako se ta kriza manifestovala, bili su tek opomena kreatorima svetske agrarne politike.

Posledice su očigledne, vrlo jasne i vrlo surove. Cene hrane su u očiglednom porastu i to snažno pogađa najugroženiji deo svetske populacije, što prehrambenu sigurnost otvara kao gorući problem. Milioni ljudi na planeti, danas žive na granici egzistencijalnog minimuma u ekstremnom siromaštvu, sa dnevnim prihodom ispod 1,25 dolara, a rast svetske populacije koji je neminovan u narednim godinama, nosi porast potrošnje za hranom, što nameće obavezu povećanja proizvodnje hrane za 70%.

Međunarodni promet žitarica, sve više dobija na značaju, i odvija se pod izrazito restriktivnim uslovima, što otežava slobodnu cirkulaciju i deformiše tokove međunarodnog prometa. Ekonomski razvijene zemlje, u međusobnoj, sve oštrijoj, pa i nelojalnoj konkurenciji i borbi za tržišta, ne poštuju dogovorene principe slobodne međunarodne trgovine, i sve više primenjuju restriktivne i protekcionističke mere.

**Ključne reči:** žitarice, trgovinski tokovi, međunarodni promet žitarica, agrarna politika, kukuruz, pšenica, soja, pirinač, agrometeorologija, tržište žitarica.

## ABSTRACT

Out of 130.5 million square kilometers of "firm ground" on the planet Earth, 49.6 million square kilometers is used for agriculture. For this part of the Globe, people fight armed, ideological and other kinds of wars. Disorder at the World Food Market caused a lot of changes, social, economic and political turnovers, that led up to change at the geopolitical map in some parts of the world, especially in those areas and countries, which are the largest importers of food.

The problem of food in various forms, to a lesser or greater extent, has always existed. However, sporadic crises in the food market and the severity of the crisis forms manifested were just the warning to the creators of world agricultural policy.

The consequences are obvious, very clear and very cruel. Food prices are obviously increasing which strongly affects the most vulnerable part of the world population, and open an issue of food security as a burning one. Millions of people on the planet now live on the border of subsistence minimum, in extreme poverty, with a daily income below \$ 1.25, and the growth of world population, which is inevitable in the coming years, carries increase in consumption of food, which dictates the increase in food production by 70 %.

International trading of cereals becomes more and more important, controlled under very restrictive conditions, making it difficult to circulate freely and distort international trade flows. Economically developed countries, in mutual, rising struggle for markets, due to unfair competition, do not respect the agreed principles of free international trade, and increasingly apply restrictive and protectionist measures.

**Keywords:** grain, trade flows, international grain trade, agricultural policy, corn, wheat, soybeans, rice, Agro meteorology, grain markets.

## UVOD

Meѓunarodni promet žitarica, predstavlja integralni deo ukupne svetske trgovine. Danas se odvija u uslovima veoma složenih odnosa i značajnih razlika u stepenu ekonomske razvijenosti pojedinih zemalja, ali i brojnih drugih faktora. Meѓunarodni promet žitarica, dobija na značaju, i odvija se pod izrazito restriktivnim uslovima što otežava slobodnu cirkulaciju i deformiše tokove meѓunarodnog prometa. Ekonomski razvijene zemlje, u meѓusobnoj, sve oštrijoj, pa i nelojalnoj konkurenciji i borbi za tržišta, ne poštuju dogovorene principe slobodne meѓunarodne trgovine, i sve više primenjuju restriktivne i protekcionističke mere.

Jedan od najznačajnijih elemenata koji ima presudan uticaj na obim i dinamiku meѓunarodnog prometa žitarica, jeste delovanje agrarnog protekcionizma. Pored agrarnog protekcionizma, na promet deluju, i brojne multinacionalne kompanije, a značajan upliv u sferu prometa imaju i asocijacije zemalja čiji je osnovni cilj unapređenje trgovine. Na obim svetske trgovine deluju i tehničko-tehnološki i politički faktori. Veliki deo spoljnotrgovinske razmene odvija se pod neposrednim dejstvom pojedinih zemalja, odnosno Vlada, te se može reći, da je situacija na svetskom tržištu u velikoj meri posledica državnih intervencija, a manjim delom rezultanta delovanja tržišnih zakonitosti. Agrarni intervencionizam je činjenica savremenog života, uprkos pokušajima teorijskog dokazivanja preimущества ekonomskog liberalizma i političkih deklarisanja na delovanje tržišnih snaga



**Poremećaji na tržištu hrane, kao globalni problem (stanje, uzroci i posledice)**

Zbog poremećaja na Svetskom tržištu hrane došlo je do niza promena, socijalnih, ekonomskih i političkih nemira, koji su doveli čak i do promene geopolitičke karte u pojedinim delovima sveta, pogotovo u onim krajevima i kod onih zemalja, koji su najveći svetski uvoznici hrane.

Problem hrane u raznim formama je uvek, u manjoj ili većoj meri postojao. Međutim, sporadičnost kriznih situacija na tržištu hrane i oštrina forme kako se ta kriza manifestovala, bili su tek opomena kreatorima svetske agrarne politike. Cene hrane su u očiglednom porastu i to snažno pogađa najugroženiji deo svetske populacije, što prehrambenu sigurnost otvara kao gorući problem.

Kao najuticajnije biljne kulture u formiranju tzv. FAO indeksa, jednog agregatnog pokazatelja, koji su ustanovile UN, žitarice su najpouzdaniji pokazatelj za praćenje i formiranje cena hrane u svetu.

Sve procene UN-a, kao i proklamovana politika UN-a, zasnovane na ishodištu dva osnovna principa: principu raspoloživosti i principu dostupnosti hrane, u poslednjih pet godina, definitivno su pale u vodu.

Krucijalni cilj FAO organizacije pri UN-u, koja se bavi hranom i poljoprivredom, jeste da hrane bude dovoljno i da bude dostupna svima. Taj cilj UN nisu uspele da ispune, što je postalo vrlo očigledno pošto su se u poslednjih pet godina na tržištu hrane dogodila tri cenovna pika: prvi u proleće 2008., drugi s početka 2011. i treći s jeseni 2012., kada su izuzetno snažni cenovni skokovi žitarica proizveli veoma nagli i nezadrživi rast cena na svetskom tržištu hrane. Upravo FAO indeks, koji je 1990. konstituisan kao pokazatelj i koji odražava tržišni status na tržištu hrane, dostigao je svoj apsolutni istorijski maksimum u februaru mesecu 2011.<sup>79</sup>

Samo u poslednje četiri godine tri puta je ukupna ponuda kukuruza i pšenice bila ispod nivoa ukupne predviđene tražnje i poremećeni bilansi su prouzrokovali pad nivoa zaliha, pre svega na Svetskom tržištu žitarica.

To je problem s kojim se svet danas suočava i koji će se u narednim godinama ispoljavati kao objektivan problem koji se neće tako brzo i lako rešiti. Posledice su očigledne, vrlo jasne i vrlo surove, a sagledavaju se upravo i u podatku da milioni ljudi na planeti žive na granici egzistencijalnog minimuma u ekstremnom siromaštvu, sa dnevnim prihodom ispod 1,25 dolara. A rast svetske populacije neminovan je u narednim godinama. Prema predviđanjima UN-a svet će sa sadašnjih sedam milijardi stanovnika, do 2050. imati između 9,2-9,4 milijarde žitelja što, samo po sebi, nosi porast potrošnje za hranom, ali i, uz rastući standard, nameće obavezu povećanja proizvodnje hrane za 70% da bi se zadovoljio takav nivo potrošnje na bazi pretpostavljenog rasta svetske populacije. Međutim, već sada bilansi osnovnih sirovina za proizvodnju hrane su u debalansu.

Sa poboljšanjem životnog standarda, pogotovo kod pojedinih zemljama u razvoju, dolazi do promene načina ishrane. Pre svega u zemljama koje su, poput Kine i nekih drugih, koliko juče bile zemlje izrazito loše ishrane, a danas zahvaljujući najvećoj stopi rasta društvenog bruto proizvoda, beleže nagli porast životnog standarda. Prelazi se na kvalitetniju ishranu, na visoko proteinsku ishranu, a raste i potrošnja hrane po jedinici

<sup>79</sup> FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org)

stanovnika. Zbog toga Kina, koja je do pre nekoliko godina bila neto izvoznik pšenice, danas postaje neto uvoznik, takođe i kukuruza i soje.

U novonastalim uslovima prirodnih promena kreatori svetskog tržišta hrane nisu posvetili dovoljno pažnje brzini globalnih klimatskih promena. Dinamika promene klimatskih uslova mnogo je brža, nego što se pre koliko jednu deceniju moglo i pretpostaviti, a učestala je i pojava različitih vremenskih nepogoda.<sup>80</sup>

Kada američko ministarstvo poljoprivrede konstatuje da pojedini do sada najprinosniji žitorodni regioni sa aspekta agrometeoroloških uslova više nisu idealna destinacija za uzgoj pojedinih žitarica, onda je jasno da ni najrazvijenija agrarna sila sveta nije bila spremna na takvu brzinu klimatskih promena.

Kao primer, kako bi se razumelo do koje mere promena globalne klime utiče na prinose u poljoprivredi, dovoljno je pomenuti da su tri agrarno najrazvijenije savezne države u SAD-u, Ajdaho, Ilinois i Nebraska, 2012. imale neverovatno velike podbačaje u prinosu. Rod u 2013. godini u saveznoj državi Ajdaho, koja je najveći proizvođač pšenice u SAD-u, manji je za više od 30%. <sup>81</sup>

Medjutim, momenat kada se uz optimalno ispoštovanu agrotehniku, ostvari podbačaj u prinosu za preko 30%, predstavlja veliki problem.

Kada se 2010. desila potpuno neočekivana klimatska pojava, kada je vreli talas zahvatio žitno područje Rusije i desetkovao žetvu, za samo dve nedelje proizvodnja pšenice je opala za 20 miliona tona, što je dovelo do ogromnih poremećaja na svetskom tržištu pšenice, a cena pšenice je za samo dva meseca sa nivoa 100-110 evra za tonu skočila na više od 250 evra/t.

Najveći uzročnik tzv. globalnog zagrevanja jesu emisije štetnih gasova. Da ironija bude veća jedni od najvećih zagađivača su upravo kapaciteti iz sektora prehrambene industrije. Inače, SAD koje nisu potpisnice Kjoto sporazuma o klimatskim promenama su odgovorne za 35% emisije štetnih gasova.

Takođe, zbog širenja gradova i urbanih naselja, svet svake godine izgubi još dva-tri miliona hektara obradivih površina. Resursi obradivih površina, koji treba da prehrane čitav svet, su veoma ograničeni.<sup>82</sup> Postojeći proizvodni potencijal ogledaju se i crpe svoje nevelike mogućnosti iz podatka da svet trenutno raspolaže sa 1.540.000.000 hektara obradivih površina ili tek nešto malo više od 10% od ukupne kopnene površine na zemaljskoj kugli. Deo kopnenih površina zemljine kugle, koji bi se mogao iskoristiti za poljoprivrednu proizvodnju, iznose dve milijarde hektara, ali pretvaranje tog dela do sada neobrađenih u obradive površine nosi opasnost da se ozbiljno ugrozi biodiverzitet tih područja.<sup>83</sup>

Najveći potencijali, koji daju nadu da se ovaj prirodni resurs može povećati, nalaze se na kontinentu Južne Amerike i u najvećem delu Azije i to su, pre svega, Brazil i Argentina, a potom Kina, Ukrajina, Indija i Kazahstan.

Kao sporedne korektivne tržišne faktore valja navesti: ograničenje izvozne logistike kod pojedinih velikih svetskih proizvođača na tržištu žitarica, protekcionističke mere

<sup>80</sup> Marković, T., Jovanović, M., *Osiguranje useva i plodova – postojeći evropski modeli*, Agroekonomika, Novi Sad, 2009.

<sup>81</sup> FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org)

<sup>82</sup> Đoković, G., Vuković, A., Rončević, D., *Zastupljenost organskih prehrambenih proizvoda u svetskim trgovinskim tokovima*, Ekologika, Beograd, 2013.

<sup>83</sup> Petrović, Z., *Geopolitika hrane – Bitna razvojna komponenta društva u XXI stoleću*, Beograd, 2008.

pojedinih zemalja, koje sve više uzimaju maha i bez obzira na upozorenja Svetske trgovinske organizacije i ostalih međunarodnih institucija. Mada se kao ekonomska pojava prvo pojavio na tržištu poljoprivrednih proizvoda, protekcionizam je i dalje prisutan, a veoma je zastupljen kod svih nacionalnih ekonomija koje se bore da sačuvaju sopstvene proizvodne resurse i proizvodne kapacitete, kojoj pribegava i Srbija u krajnjoj liniji.

I konačno još jedan faktor koji se ne može zanemariti, a to je pojava velikih multinacionalnih korporacija kao velikih sistema koji ne poznaju granice, koji ukupnjavaju ukupnu ponudu. One nadilaze nacionalne granice i u velikoj meri, naravno, rukovođeni profitom, teže da budu tržišni gospodari.

Trgovina hranom, kao vitalnim energentom živih bića od suštinskog je značaja za vladarsku elitu. Samo onaj ko kontroliše proizvodnju i promet životnih namirnica može imati apspolutnu kontrolu.

Upravo ti podaci čitav problem podižu na nivo globalnog fenomena. Na tržištu hrane nije sve tako jednostavno. Takvi poremećaji svakako imaju neposredan efekat i uticaj na tržište hrane. Dodaju li se tome i intersi politike, onda se može reći da finansijsko-politička oligarhija nažalost ima sve veći, ponekad i ključni uticaj na tržišna dešavanja u sektoru hrane.

#### **Stanje na tržištu žitarica u svetu u 2012., sa predviđanjima za 2013.**

Tržište žitarica je dominantno opredeljujuće za kretanja na tržištu hrane. Naime, podatak da se od 50.000 jestivih biljnih vrsta u svetu 2/3 hrane koja se konzumira odnosi na pšenicu, kukuruz i pirinač, dakle na žitarice, govori sam za sebe. Od tri najznačajnije žitarice, kukuruz ipak ima posebno mesto, upravo zbog toga što je to poljoprivredna kultura čija je dinamika tražnje u najvećem porastu. Razlog tome svakako jeste činjenica da se kukuruz sve češće pojavljuje kao sirovina za proizvodnju vrlo važnog energenta bioetanol. Kada se te okolnosti uzmu u obzir, sasvim je jasno zbog čega se tako pažljivo prati tržište žitarica, a posebno tržište kukuruza. Problemi na tržištu hrane generisani su pre svega na narušenim relacijama ponude i tražnje. Tržišna vaga u ozbiljnom je debalansu. Samo kratak osvrt na bilansnu sliku kukuruza i pšenice daje odgovor na pitanje zašto je tržište hrane uzdrmano poslednjih pet godina. Naime, upravo u tom vremenskom intervalu, tri puta se dešavalo da svetski prinosi te dve kulture budu ispod nivoa projektovane tražnje. Posledica toga jeste smanjenje nivoa zaliha i rast cena.

Nakon što su krajem 2011. globalne cene žitarica i uljarica pale na najniži nivo u poslednjih 15 meseci, početkom 2012. beleži se ponovni rast. Uzrok rastu cena uglavnom se pripisuje zabrinutosti zbog roda kukuruza i soje u Južnoj Americi. Tako su cene kukuruza u SAD-u ostale na visokom nivou. Cene uljarica porasle su kao posledica zabrinutosti o uspešnosti roda soje u Argentini i Brazilu, te visokoj tražnji za sojom iz SAD-a, kao i rastu cena nafte. I izvozne cene pšenice iz zemalja EU porasle su za oko 8%.<sup>84</sup>

U martu 2012. godine neka tržišta su zabeležila značajniji porast u cenama, posebno tržišta soje. Cena kukuruza porasla je zbog smanjene ponude iz SAD-a i povećane potražnje iz Kine. Rast vrednosti soje na tržištu SAD-a uglavnom su posledica smanjenja zaliha u SAD-u kao i slabijoj prognozi roda u Južnoj Americi. U SAD-u površine namenjene za sejanje kukuruza povećane su dok su za soju i pšenicu smanjene.

<sup>84</sup> www.tisup.mps.hr

Maj mesec 2012. godine je bio obeležen nesigurnim predviđanjima proizvodnje žitarica i uljarica za sezonu 2012/13. Kao posledica, svetska tržišta bila su obeležena povišenom nestabilnošću cena čemu su pridoneli i problemi u evrozoni. Na finansijskom tržištu došlo je do rasta vrednosti dolara što je uticalo na izvozne cene. Nova slabija predviđanja proizvodnje pšenice rezultirala su porastom vrednosti na svetskim tržištima. Vrednosti kukuruza na tržištima EU pale su zbog dobrih prognoza tražnje i ponude. Nakon naglog pada cena usledio je porast uzrokovan porastom cena pšenice i padom zaliha kukuruza, da bi krajem maja cene opet pale zbog povoljnih predviđanja proizvodnje. Početak maja zabeležio je najviše izvozne cene soje u godini, da bi tokom meseca bio prisutan kontinuiran trend pada uglavnom zbog pada cena nafte i jačanja dolara, kao i zbog pada tražnje iz Kine.

Zabrinutost oko smanjenih očekivanja prinosa, kao i krize u evrozoni uticalo je na rast izvoznih cena pšenice i kukuruza u junu. Takođe, izvozne cene soje zabeležile su rast zbog zabrinutosti oko prinosa na području SAD-a.

Cene kukuruza i soje dosegle su u julu visoke nivoe kao posledica očekivanja loše žetve u SAD-u koji je bio pogođen najgorom sušom od 1956. godine. Nepovoljni vremenski uslovi u crnomorskoj regiji su doveli do smanjenja očekivanog roda i smanjenja izvoznih viškova, te povećanja cena pšenice i ječma. Ukupna predviđanja za žetvu pšenice i krupnozrnih žitarica u svetu u sezoni 2012/13 smanjena su u julu na 1,810 miliona tona što je predstavljalo pad u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Proizvodnja kukuruza u SAD-u iznosila je u julu 300 miliona tona, što je predstavljalo smanjenje od 50 miliona tona u odnosu na prethodna predviđanja. Za soju predviđena proizvodnja je smanjena za 8,3% i iznosila je 79 miliona tona. Smanjena je i proizvodnja pšenice u Kazahstanu i Rusiji.<sup>85</sup>

Tržišta kukuruza i soje su se u septembru stabilizovala usled sezonskog povećanja zaliha i izgleda za boljim prinosima soje nego što se prvobitno očekivalo. Proizvodnja pšenice i krupnozrnih žitarica na svetskom nivou za 2012/13 nastavila je i dalje da se smanjuje, tako da je u septembru iznosila 1767 miliona tona. Reč je o ukupnom smanjenju za 40 miliona tona u odnosu na prethodnu sezonu (na 328 miliona tona u odnosu na prošlosezonskih 372 miliona), što je ujedno i minimum u zadnjih pet godina.<sup>86</sup> Razlog tome su smanjena očekivanja od ruske i australijske pšenice, te od evropske pšenice i kukuruza. Na tržištu ječma ponuda sve teže prati tražnju, a svetske zalihe se smanjuju već treću godinu za redom.

Zbog visokih cena očekuje se povećanje svetskih površina pod pšenicom u sezoni 2013/14 za 2%. Cene kukuruza nadmašile su očekivanja poboljšavši izvozne nade SAD-a i nepovoljne setvene uslove u Južnoj Americi, gde je situacija kritična zbog smanjenih zaliha. Dok cene nekih žitarica rastu, cene soje su niže u odnosu na prethodni mesec. Očekuje se oporavak krajnjih zaliha soje, što i dalje zavisi od rekordnih prinosa u Južnoj Americi. Konstantno jaka uvozna potražnja Kine za sojom ključni je faktor u očekivanom 5%-tnom porastu svetske trgovine.

Tržišna godina 2012/13 do sada je bila obeležena značajnim gubicima prinosa u zemljama koje su najveći proizvođači, kao što su SAD, Rusija, Kazahstan, kao i na Balkanu. Skladno tome svetske zalihe su male, što je rezultiralo visokim nivoom cena.

<sup>85</sup> [www.tisup.mps.hr](http://www.tisup.mps.hr)

<sup>86</sup> [www.tisup.mps.hr](http://www.tisup.mps.hr)

Najnoviji indikator Organizacije UN za hranu i poljoprivredu (FAO), ukazuju na uravnoteženje zaliha i tražnje žitarica u sezoni 2013/14, nakon relativno problematične 2012/13, koju su karakterisali nizak nivo zaliha i visoke cene.

Svetska proizvodnja žitarica u 2013. trebalo bi da dostigne 2.460 miliona tona, odnosno 6,5% više u odnosu na nivo iz prethodne godine, uglavnom zahvaljujući rastu proizvodnje pšenice i naglom oporavku proizvodnje kukuruza u SAD-u.

Očekuje se da će globalna upotreba žitarica u 2013/14. dostići 2.402 miliona tona, 3% više u odnosu na prethodnu godinu. Najveći deo rasta proizaći će iz veće upotrebe kukuruza u proizvodnji hrane i u industrijske svrhe u SAD.

Na osnovu trenutnih prognoza zaliha i tražnje, organizacije FAO, do kraja sezone 2014., zalihe žitarica u svetu mogle bi da porastu za 11% na 569 miliona tona, što bi bio najviši nivo u poslednjih 12 godina.

Svetska trgovina žitaricama bi 2013/14. trebalo da dostigne 306 miliona tona, što je nivo sličan onom iz 2012/13. FAO očekuje da će prodaja žita biti smanjena, a prodaja kukuruza povećana, dok će prodaja pirinča ostati na sličnom nivou kao prethodne godine.<sup>87</sup>

#### **Kretanje cena žitarica u Srbiji, praćeno dešavanjima u svetu**

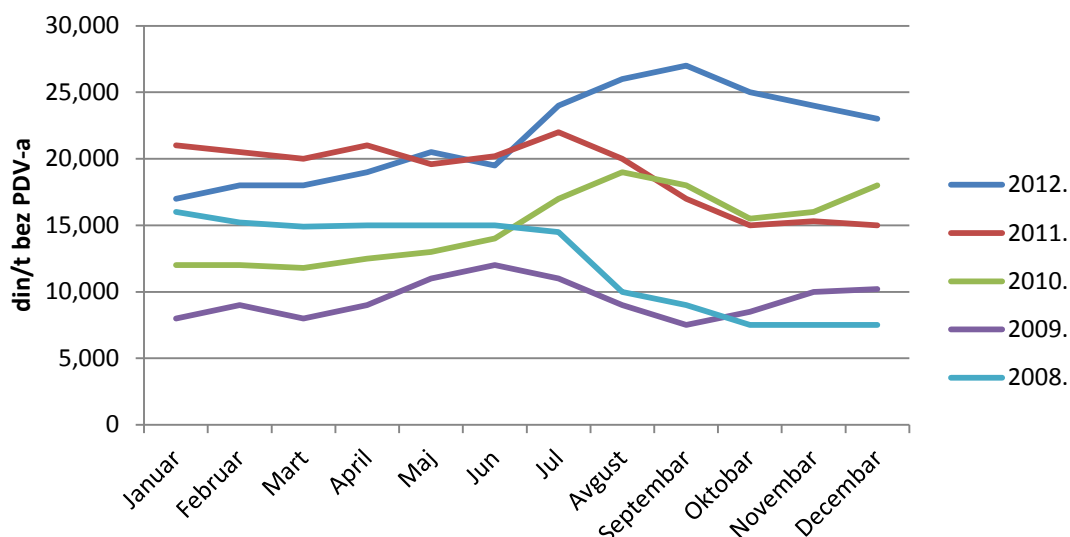
Ekonomska kriza i začarani krug dužničkih odnosa između privrednih subjekata ponovo je na mala vrata uneo atmosferu nesigurnosti u poslovanju, neizvesnosti u pogledu poslovnog planiranja i, kao najgoru moguću pojavu, manje ili više prikrivene poslovne prevare.<sup>88</sup>

Sa aspekta tržišnih dešavanja protekla godina se može podeliti na dva dela. Prvu polovinu godine odlikovale su relativno stabilne cene i svojevrsna tržišna predvidivost, dok je druga polovina godine bio period naglih cenovnih skokova i rasta cena do nivoa gde su neke robe, poput soje, dostizale istorijske cenovne maksimume. Naravno, razlog ovakvog tržišnog scenarija treba tražiti pre svega u velikoj suši koja je kod nekih kultura, kao što su kukuruz i soja, bukvalno prepolovila prinos. Takođe, na nestabilnost na tržištu žitaricama uticala je i direktna posledica suše koja se reflektovala na pojavu aflatoksina u zrnju kukuruza koja je rezultovala povraćajem izvezenog kukuruza u zemlje Evropske unije. Fenomen klimatskih promena je globalnog karaktera, pa su i najveći svetski proizvođači žitarica i industrijskog bilja imali velike podbačaje u proizvodnji, što je dovelo do opšteg rasta cena u svetu. Međusobne jasne korelacije međunarodnih i našeg tržišta su nesporne, te je ova okolnost upravo i razlog zašto je druga polovina 2012. proglašena kao treći cenovni pik u poslednjih pet godina kako na svetskom, tako i na našem tržištu hrane.

Kolebanja na svetskom tržištu potpomognuta lošim vremenskim uslovima, koje su zahvatile ceo region Balkana, su za posledicu imale visoke cene poljoprivrednih proizvoda i na domaćem tržištu. Kao i u celom svetu i kod nas je godina započela veoma optimistično, da bi tokom leta suša pokrenula nagli rast cena. Koliko su sušno vreme i visoke temperature oštetile useve i umanjile rod, govori i to da je da je najviša cena zabeležena u trenutku žetve, odnosno onda kada bi trebala da je najniža.

<sup>87</sup> FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org)

<sup>88</sup> Pejanović, R., *Razvojni problemi poljoprivrede Republike Srbije*, Agroekonomika, Novi Sad, 2009.

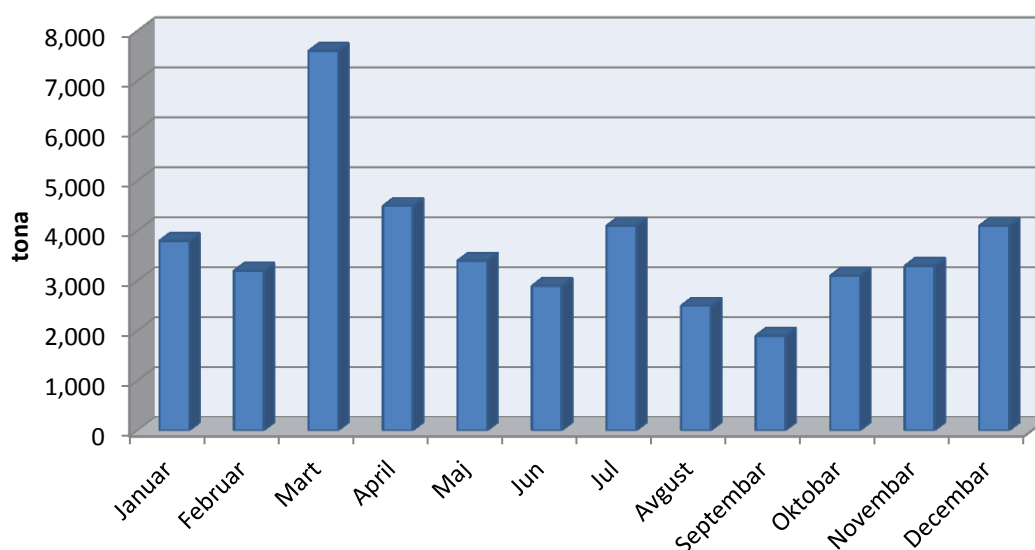


Grafikon 1: Kretanje cena kukuruza u poslednjih pet godina, Izvor: [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)<sup>89</sup>

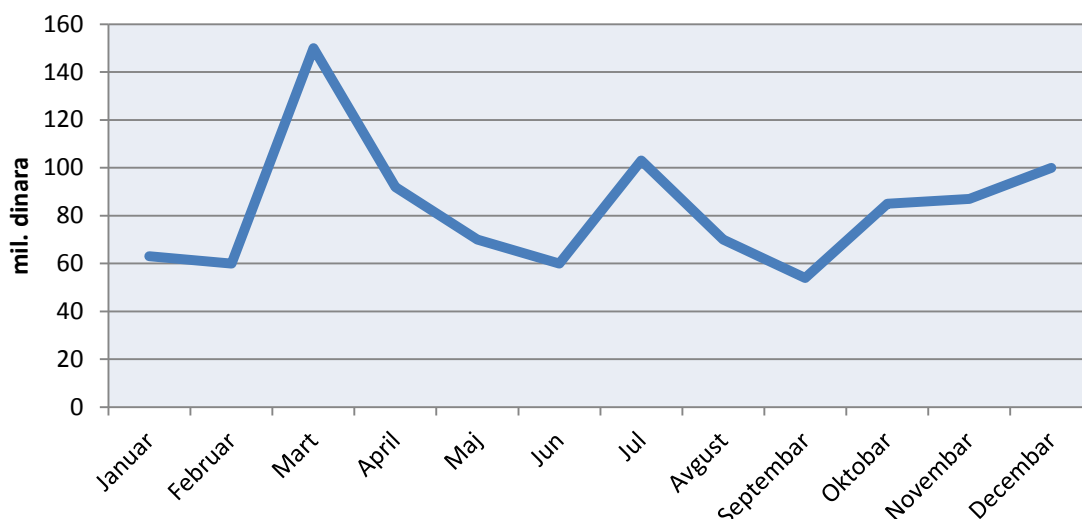
Cena kukuruza, kao najzastupljenije robe u berzanskom prometu u 2012., je startovala sa nivoa od 15,50 din/kg bez PDV-a. Na tržištu kukuruza je, kao i na tržištu pšenice, došlo do rasta cena tokom januara. Prevashodni razlog „iznenadnog“ skoka cene kukuruza je bilo ponovno otvaranje plovnog puta na Dunavu, tako da je cena sredinom meseca zabeležila značajan skok. Poslednja zaključena cena u januaru je iznosila 17,40 din/kg bez PDV-a, što je rast od čak 12,3% u poređenju sa poslednjom cenom iz decembra 2011. Godina 2012. je dobro počela za poljoprivredne proizvođače pšenice i soje. Pšenica je bila jedna od najskupljih u čitavom regionu, a u odnosu na decembarsku vrednost, zrno soje je imalo veću vrednost za 6,90%. Prvu polovinu februara je obeležio slab promet, da bi se u drugoj polovini meseca tržište značajno pokrenulo. Kako su se otvorile izvozne perspektive, tako je i tržište kukuruza ponovo oživelo i postalo najaktivnije. Tome je pre svega doprineo pad cene krajem meseca, kao i pad kursa dinara. U odnosu na januar cena kukuruza je zabeležila rast od 9% i cena soje je nastavila da raste u februaru, i to za 7,37% u odnosu na januarsku vrednost, tako da je u proseku iznosila 39,47 din/kg bez PDV-a (42,63 din/kg sa PDVom). Mesec mart je bio dosta specifičan u odnosu na prethodni period i to iz dva razloga. Nakon nepovoljnih vremenskih uslova za transport tokom zimskog perioda, došlo je vreme da se realizuju izvozni aranžmani. Drugi razlog je intervencija na tržištu Vlade Republike Srbije prodajom 50.000 tona kukuruza i pšenice. Njena intervencija na tržištu je uticala da se tražnja u većoj meri okrene povoljnijoj ponudi sa kojom je na tržište izašla Republička direkcija za robne rezerve od ponude na komercijalnom tržištu, što je rezultiralo padom prometa na početku meseca i stabilizacijom cene. Međutim, do kraja marta cena je pod uticajem izvoza rasla. Cena pšenice tokom marta se kretala od minimalnih 21,30 din/kg bez PDV-a do maksimalnih 22,50 din/kg bez PDV-a.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)

<sup>90</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)



Grafikon 2: Količinski obim prometa kukuruza u 2012. Godini, Izvor: [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)<sup>91</sup>



Grafikon 3: Finansijska vrednost prometa kukuruza u 2012. Godini, Izvor: [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)<sup>92</sup>

Trend kretanja cene kukuruza tokom aprila je bio dosta stabilan. Cena se kretala od minimalnih 19,20 do maksimalnih 20,00 din/kg bez PDV-a. Pad vrednosti dinara je još jednom imao značajan, ako ne i preovlađujući uticaj na kretanje cena na domaćem tržištu. Samo tokom maja dinar je devalvirao za 4%. Pšenica je zajedno sa kukuruzom imala najveći udeo u trgovanju. Naime, ove dve kulture su činile skoro  $\frac{3}{4}$  majskog prometa. Cena soje tokom maja imala je konstantan rast i iz nedelje u nedelju beležila nove rekorde. Gotovo tokom celog meseca cena je rasla, da bi svoj mesečni maksimum dostigla 25. maja, kada je realizovan ugovor po ceni od 20,40din/kg bez PDV-a (22,03 sa PDV-om).<sup>93</sup> Tržište kukuruza

<sup>91</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)

<sup>92</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)

<sup>93</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)



je tokom juna bilo neuobičajeno pasivno. Dešavanja na međunarodnim tržištima nisu išla na ruku domaćim izvoznicima. Zalihe uticajnih kupaca na svetskom tržištu su se procenjivale kao relativno velike, cena je bila u blagom padu, što je, podgrejano očekivanjima rekordnog roda, smirivalo cenu ove robe i na tržištu Srbije. Na osnovu zainteresovanosti tržišta za sojom, koja iz godine u godinu sve veća, tokom juna cena soje je opet imala uzlazni trend. Koliko su vremenski uslovi krucijalan faktor u poljoprivrednoj proizvodnji, odnosno koliko cela planeta zavisi od dobre kiše u pravom trenutku i na pravom mestu pokazalo je tržište tokom jula. Ovo je ujedno bio i najdominantniji trenutak tokom 2012. Od prvobitno očekivanih velikih viškova žitarica i uljarica širom sveta, koje su analitičari očekivali početkom godine, u junu su visoka temperatura i suša doveli do toga da se sve više strahuje da li će zalihe u svetu biti dovoljne i gde će biti granica već visokih cena poljoprivrednih proizvoda. Pred samu sušu procene proizvodnje za rod 2012/13. su išle i do 949,9 miliona tona, što bi bio rast od oko 8,8% u odnosu na 2011., pa bi i pored očekivane veće potrošnje došlo do rasta prelaznih zaliha na 155,7 miliona tona.<sup>94</sup> Klimatska dešavanja su demantovala sva očekivanja, tako da je potrošnja ponovo nadmašila proizvodnju, što je dovelo do pada zaliha i povećanja pritiska na cenu kukuruza. Koliko je proizvodnja podbacila najbolje govori podatak da je u svetu, u odnosu na 2011., i pored povećanja zasejanih površina pod kukuruzom od preko 5 miliona hektara, proizvodnja manja za čak 32 miliona tona ili procentualno gledano za 3,7%. Sve ovo je umnožilo zabrinutost na strani tražnje, pa su kupci nakon potvrda da će suša ostaviti negativne posledice na prinose, kao i da je stanje na poljima iz nedelje u nedelju sve gore, povećali pritisak na stranu tražnje i time podigli cenu kukuruza na istorijski maksimum. Procene za Srbiju su se kretale oko posejanih 1,27 miliona hektara pod kukuruzom, čiji je prinos pao sa 6,48 na 3,50 miliona tona. To je za čak 2,4 miliona tona manja količina nego 2011. godine, odnosno procentualno gledano pad je iznosio 46%. Nakon generalno stabilne cene u junu, koja je u proseku iznosila 19,64 din/kg bez PDV-a, tokom narednog meseca cena je dostizala značajno više nivoa. Mesec je otpočeo sa 20,30 din/kg bez PDV-a (21,92 sa PDV-om), da bi poslednji ugovor bio realizovan po ceni od 25,00 dinara za kilogram kukuruza (27,00 sa PDV-om). Cena soje je sredinom meseca zabeležila oštar uspon, da bi svoj apsolutni istorijski maksimum dostigla 24. jula, kada je jedan kilogram ove uljarice dostigao vrednost od 72,00 din/kg bez PDV-a (77,76 din/kg sa PDV-om).<sup>95</sup> Rast cene iz jula meseca se prelio i u avgust, što je za posledicu imalo i pad trgovanja ovom robom. Suša i visoke temperature su se nastavile, što je pored direktnih posledica na rast cene, imalo i indirektnu posledicu na transport. Što se tiče vremenskih uslova tokom avgusta, kiše su za useve ocenjene kao dobar stabilizator. Iako se mislilo da će cene soje nastaviti da rastu, one ipak nisu uspele da drugi mesec za redom probiju maksimum.

---

<sup>94</sup> USDA, [www.usda.gov](http://www.usda.gov)<sup>95</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)

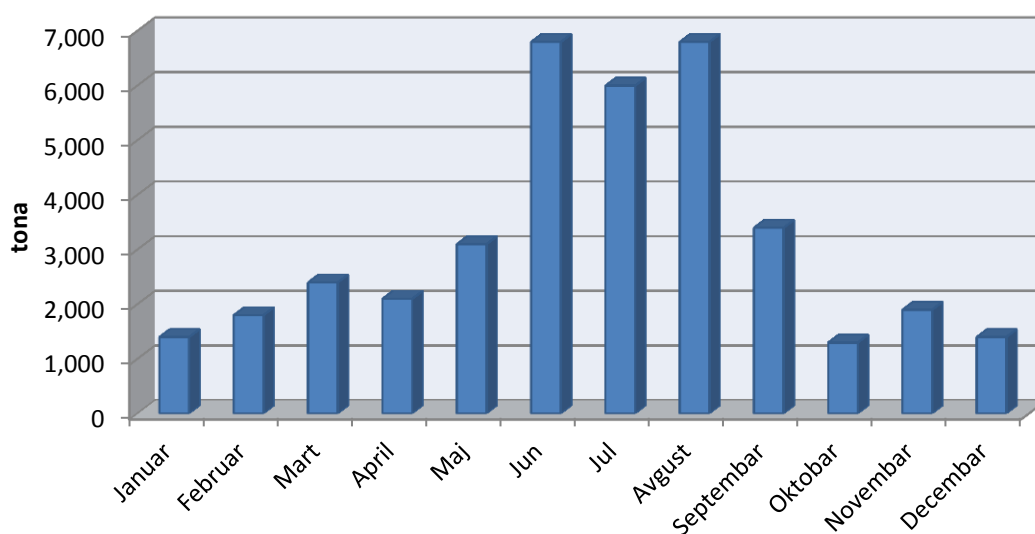


Tabela 1: Prizvodnja kukuruza, pšenice i soje u Srbiji 2001.-2012 Izvor: [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)<sup>96</sup>

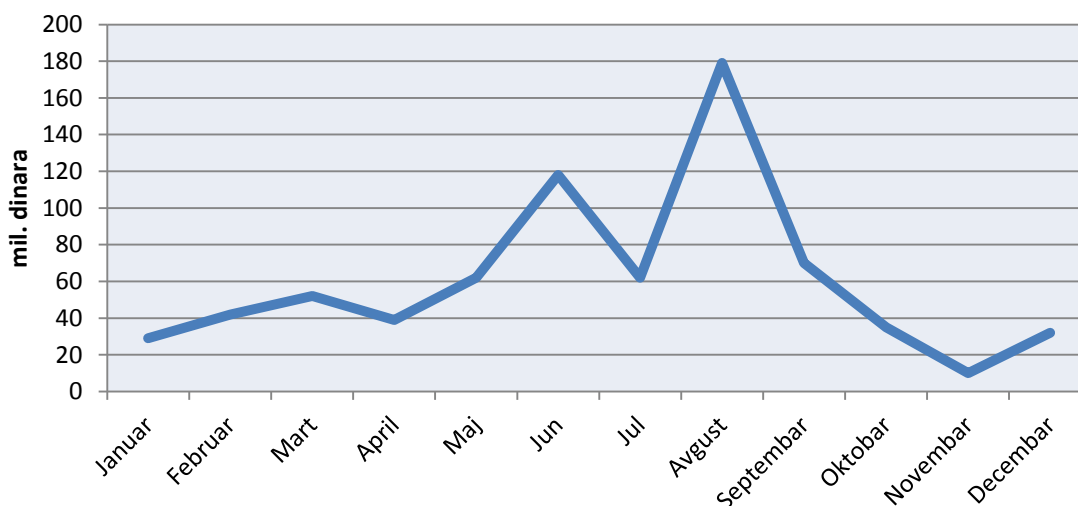
God.	PROIZVODNJA KUKURUZA U SRBIJI			PROIZVODNJA PŠENICE U SRBIJI			PROIZVODNJA SOJE U SRBIJI		
	POVRŠINA (ha)	PROIZVODNJA (t)	PRINOS (kg/ha)	POVRŠINA (ha)	PROIZVODNJA (t)	PRINOS (kg/ha)	POVRŠINA (ha)	PROIZVODNJA (t)	PRINOS (kg/ha)
2001.	1.216.607	5.910.485	4.858	691377	2.529.934	3659	87382	207051	2369
2002.	1.196.353	5.586.426	4.669	693823	2.240.182	3228	100047	244293	2442
2003.	1.199.871	3.817.338	3.181	611633	1.364.787	2231	131403	225963	1720
2004.	1.199.921	6.569.414	5.474	636289	2.758.017	4334	117270	317836	2710
2005.	1.220.174	7.085.666	5.807	563269	2.007.060	3563	130936	368023	2811
2006.	1.169.976	6.016.765	5.143	539813	1.875.335	3474	156680	429639	2742
2007.	1.201.832	3.904.825	3.249	619000	2.169.000	3555	146988	303950	2068
2008.	1.273.908	6.158.122	4.834	488000	2.119.000	4300	143684	350946	2442
2009.	1.208.640	6.396.262	5.292	565000	1.978.000	3500	145681	339387	2330
2010.	1.229.573	7.207.191	5.862	489000	1.651.000	3300	170255	540859	3177
2011.	1.258.437	6.479.564	5.149	493000	2.093.000	4200	165253	440847	2668
2012.	1.270.000	3.500.000	2.756	481000	1.921.000	4000	164000	254000	1555

Pojavom novog kukuruza na tržištu u septembru cena nije odmah imala silazni trend i nije startovala na nižem cenovnom nivou u odnosu na stari rod. Nasuprot tome, cena novog roda kukuruza je, startovala na nešto višem nivou od starog roda i nastavila sa rastom sve do sredine meseca, kada je i zabeležen godišnji maksimum od 27,30 din/kg bez PDV-a, da bi tek nakon toga nastupio pad i vraćanje na identičan nivo sa početka meseca kada je jedan kilogram kukuruza prometovan po 26,50 dinara bez PDV-a. Na kretanje cena uljarica na domaćem tržištu tokom meseca septembra uticali su kako tržišni tako i netržišni faktori. Na svim svetskim tržištima je došlo do poremećaja bilansa zaliha, što je za posledicu imalo slab rod soje. Zrno soje je početkom septembra bilo na visokom nivou, da bi, nakon uvođenja zabrane izvoza došlo do značajnog pada. Septembarski maksimum je iznosio 71,50 din/kg bez PDV-a (77,22 din/kg sa PDV-om), dok je najniža cena zabeležena krajem meseca i imala je vrednost od 67,00 din/kg bez PDV-a (72,36 din/kg sa PDV-om).<sup>97</sup> Intervencija države ponudom za otkup 200.000 tona kukuruza je za posledicu imala i nizak obim prometa kukuruzom na početku oktobra. Po završetku državnog otkupa, tržište kukuruza je profunkcionisalo na realnom tržištu i to po cenama koje su znatno ispod otkupne cene koju je država ponudila. Od početka oktobra cena kukuruza roda 2012. je gotovo konstantno beležila pad. Takođe je i cena pšenice zabeležila pad vrednosti. U oktobru nastavljen je i pad cene soje. Zbog izostanka značajnije izvozne tražnje krajem novembra se pojavio višak kukuruza u ponudi i to je oborilo cenu. Tako je i pored slabe proizvodnje kukuruz u odnosu na prethodni mesec u proseku jeftiniji za 4,23%. Zrno soje je i dalje imalo silazni cenovni trend tokom novembra meseca. Pasivnost tržišta je početkom decembra dovela i do pada cene te žitarice, da bi se sredinom meseca tržište razdrmalo, čime je zaustavljen dalji pad. Tržište pšenice je tokom decembra bilo dosta pasivno. Konstantan pad cene na tržištu soje je u decembru zaustavljen.

<sup>96</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)<sup>97</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)



Grafikon 4: Količinski obim prometa pšenice u 2012. Godini, Izvor: [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)<sup>98</sup>



Grafikon 5: Finansijska vrednost prometa pšenice u 2012. Godini, Izvor: [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)<sup>99</sup>

Posle ekstremno loše poljoprivredne 2012. godine, svi su izgledi da će 2013. godina biti upisana u anale poljoprivrednih kalendara kao jedna od najrodnijih godina kako u svetu, tako i kod nas. Posledice takvih dešavanja se ogledaju najpre u stabilizaciji opšteg nivoa zaliha, velikog pritiska ponude i logično, pada cena.

Cenom pšenice poljoprivredni proizvođači nisu zadovoljni. Sa druge strane izvozna tražnja koja je za narednu ekonomsku godinu prepoznata kao vrlo bitan faktor u formiranju domaće cene potpuno se povukla sa tržišta. Pored već konstatovanog problema sa niskim vodostajem Dunava, dodatno opterećenje za domaće izvoznike jeste i dalje nerešena situacija sa izvozom pšenice u Makedoniju.

Tržište kukuruza prošlogodišnjeg roda po svoj prilici se neće oporaviti sve do kraja ekonomske 2012./13.

<sup>98</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)

<sup>99</sup> [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)

## ZAKLJUČAK

Dešavanja na svetskim tržištima reflektuju se i na tržište Srbije. Sva cenovna kolebanja se sa svetskih, prelivaju i na srpsko tržište. Ono što je dodatno opteretilo situaciju na srpskom tržištu, jeste činjenica da se tržište posle dužeg niza godina suočilo sa problemom nedostatka najznačajnijeg i najzastupljenijeg tržišnog materijala – kukuruza. Izuzetno veliki podbačaj u prinosima te kulture za neposrednu posledicu je imao da izvoznog viška te robe praktično i nema, pa se i najlikvidniji deo tražnje na tržištu (izvozna tražnja), bukvalno povukao sa tržišta i uticao na izuzetnu pasivnost u trgovanju.

Izvoz kukuruza u ovoj ekonomskoj godini, prema nekim procenama iznosiće oko 500.000 tona. To je pet puta manje nego prethodnih godina, što za Srbiju, koja je poslednje tri godine šesti izvoznik kukuruza u svetu, nije baš pohvalan rezultat. Ipak, ako se uzme u obzir afera s aflatoksinom i nešto slabiji prinos godine, razumljivo je zašto je ovogodišnji izvoz slabiji. Ako se na to dodaju i procene da će se Srbija već sledeće godine vratiti na velika vrata kao izvoznik kukuruza, sa više od dva miliona tona, čini se da u toj igri nije baš potpuno poražena. Takođe, činjenica je da je ove godine izvoz pšenice bio iznenađujuće dobar i da je na strana tržišta plasirano 630.000 tona te žitarice i brašna.

Može se reci da Srbija raspolaže dobrim proizvodnim i radnim potencijalima, pre svega, obradivim zemljištem, vodama, povoljnim klimatskim činiocima, razvijenom naukom i tehnologijom, stručnim kadrovima, vrednim zemljoradnicima itd.

Ono što je neophodno jesu ulaganja u proizvodnju žitarica. Osim toga, moguća su ulaganja u sisteme za navodnjavanje i odvodnjavanje, zatim u savremene tehnologije (know-how), a posebno u proizvodne kapacitete prehrambene industrije, pre svega u male i srednje pogone za preradu žita, soje, itd. Ta ulaganja moraju biti zasnovana na principima ekonomske efikasnosti, dugoročnosti i stabilnosti i snošenju rizika, uključivanja u međunarodnu podelu rada, poslovnog morala, korektnosti itd.

## LITERATURA

- 1) Bjelić, P., *Ekonomika međunarodnih odnosa*, Beograd, 2003.
- 2) Đoković, G., Vuković, A., Rončević, D., *Zastupljenost organskih prehrambenih proizvoda u svetskim trgovinskim tokovima*, Ekologica, Beograd, 2013.
- 3) Đorđević, M., Stevanović, S., Lazić, V., *Domaće tržište i Srbija u spoljnotrgovinskoj razmeni žita*, Poljoprivreda i ruralni razvoj Srbije u tranzicionom period, Monografija, DAES, Zemun, 2006.
- 4) Gajić, M., Lovre, K., Zekić, S., *Proširenje Evropske unije i poljoprivreda – tok i status reformi, efekti pristupa i putokazi za poljoprivredu Srbije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- 5) Harwood, I., J., Vailey, W., K., *The World Market – Government Intervention and Multilateral Policy Reform*, U.S.D.A. Economic Research Service, Washington, USA, 1990.
- 6) Marković, T., Jovanović, M., *Osiguranje useva i plodova – postojeći evropski modeli*, Agroekonomika, Novi Sad, 2009.
- 7) Pejanović, R., *Razvojni problemi poljoprivrede Republike Srbije*, Agroekonomika, Novi Sad, 2009.
- 8) Petrović, Z., *Geopolitika hrane – Bitna razvojna komponenta društva u XXI stoleću*, Beograd, 2008.

- 9) Trbović, A., Crnobrnja, M., *Efekti integracije Srbije u Evropsku uniju*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju Univerziteta Singidunum, Beograd, 2009.
- 10) Vlahović, B., *Međunarodna trgovina poljoprivredno-prehrambenim proizvodima*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2007.
- 11) Vlahović, B., *Tržište poljoprivredno-prehrambenih proizvoda*, specijalni deo, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2003.
- 12) Eurostat, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
- 13) FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org)
- 14) USDA, [www.usda.gov](http://www.usda.gov)
- 15) [www.proberza.co.rs](http://www.proberza.co.rs)
- 16) [www.tisup.mps.hr](http://www.tisup.mps.hr)

## МЕНАѢЕРСКИТЕ ПЕРСПЕКТИВИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ КАКО ФАКТОР ЗА ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

### PERSPECTIVES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS FACTOR

**М-р Катерина Кареска**

Економски Институт - Скопје

[katekareska@gmail.com](mailto:katekareska@gmail.com)

**Catherine Kareska M Sc**

Institute of Economics-Skopje

[katekareska@gmail.com](mailto:katekareska@gmail.com)

УДК: 005.96:005.332.4

#### АПСТРАКТ

Управувањето со компаниите во современи услови на работење добива исклучително нова димензија. Трендот на глобализација т.е создавањето на единствен пазар ја диктира потребата, самите компании да имплементираат нови начини, методи и концепти во своето работење.

Компаниите кои сакаат да бидат конкурентни треба перманентно да ги следат современите бизнис практики. Ваквата тенденција претставува укажување на менаџментот за неопходноста од управувањето со човечките ресурси.

Менаџментот насочен кон остварување на поставените цели иницира промени и има посебен третман кон човечките ресурси. Значи, човечките ресурси се стожер и двигател на секоја компанија.

Практично, успехот на секоја компанија зависи од менаџментот и менаџирањето со човечките ресурси. Оние компании кои успешно ќе изменаџираат со човечките ресурси во суштина ќе бидат чекор напред во трката со своите конкуренти.

**Клучни зборови:** менаџмент, човечки ресурси, управување со човечки ресурси, компанииска конкурентност.

#### ABSTRACT

The management of companies in the contemporary operative environment is acquiring an exceptionally innovative dimension. The globalization trend, i.e. - the creation of a single market, dictates the companies' needs for implementing new ways, methods and concepts in their work.

Companies that tend to be competitive should permanently monitor modern business practices. This tendency is an indicator of the management of the necessity of human resource.

The management that is focused on achieving goals initiates changes and has special treatment of human resources. That shows that human resources are the basis and the driving force of each company.

In practice, the success of any company depends on its management and human resource managingt. The companies that successfully manage their human resources will essentially be a step ahead in the race with its competitors.

**Keywords:** management, human resource, human resource management, enterprise competitiveness.

## ВОВЕД

Во динамично време на техничко-технолошки промени, каде конкуренцијата е неизбежна компонента од секојдневното работење, компаниите континуирано се соочуваат со носење на одлуки кои се однесуваат на подобрување на својата позиција на пазарот. За тие одлуки одговорен е менаџментот кој е насочен првенствено кон подобрување на работењето на својата компанија. Менаџерите се тие кои мора да се фокусираат на сè позасилената конкуренција, технолошките промени, пазарните финансиски флукуации, дерегулаијата и секојдневните промени. За да бидат во тек со сите овие фактори, компаниите се насочуваат кон внатрешните (интерните) ресурси, особено кон човечките ресурси.

Компаниите се комплексни системи составени од повеќе подсистеми меѓусебно поврзани и се состојат од луѓе чии активности, односи и ставови ги обликуваат компаниските способности.

За компаниите од особена важност е да се премости јазот од традиционално компаниско однесување и управување со човечките ресурси во современи услови на работење.

## ПОИМ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

За да се објасни што претставува менаџментот на човечки ресурси, најпрво треба да се дефинира поимот “човечки ресурси”, кој се користи за да се објаснат индивидуите кои ја сочинуваат работната сила на една компанија.<sup>100</sup> Всушност човечки ресурси се луѓето во компанијата кои имаат компетенции кои ѝ се потребни на компанијата за да ги оствари своите цели.<sup>101</sup> Значи, еден од најзначајните ресурси во сите компании се човечките ресурси- луѓето кои се вклучени во производството и дистрибуцијата на добра и услуги. Човечките ресурси ги вклучуваат сите членови на организацијата, рангирани од врните менаџери, до вработените на влезните нивоа.<sup>102</sup>

Најопшто, човечките ресурси ги содржат целокупните човекови потенцијали, при што низ процесот на самореализација се дава можност да се создадат основните облици на општествено егзистирање на луѓето. Човечките ресурси се дефинираат како фактор за економски развој, како еден од елементите на производствените и услужните дејности, посматрани во сите нивни фази. Човечките ресурси претставуваат синоним за трудот на населението и во себе ги опфаќаат способностите, стучноста, талентот и знаењето на луѓето, кои се или можат да бидат вклучени во производниот процес. Кога човечките ресурси се посматраат од аспект на нивната најконкретна определба, како еден од елементите во функционирањето и развојот на конкретна компанија, тогаш тие ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности,

<sup>100</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>101</sup> Прирачник: Менаџмент на човечки ресурси, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, 2008, стр. 7

<sup>102</sup> Gareth R. Jones, Jenifer M. George, „Современ менаџмент“, Глобал комуникации, Скопје, 2008, стр. 473

потенцијали, креативни можности, мотивираност и посветеност на компанијата во којашто припаѓаат. Тие се вкупната интелектуална и психофизичка енергија, како за остварување на своите тековни цели, така и за нејзин натамошен развој.

Имено, во овј труд ќе се потенцира значењето на менаџментот во создавањето на нов систем на менаџмент на човечки ресурси во својата компаниска стратегија и структура.

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности кои ги преземаат менаџерите за да ги привлечат и задржат вработените заради остварување на компаниските цели. Постојат четири основни цели кои менаџерите на човечки ресурси треба да ги постигнат:<sup>103</sup>

- Цели кои се однесуваат на вработените

Основна цел на менаџментот на човечки ресурси е да ѝ обезбеди на компанијата квалитетни и соодветни луѓе кои ефикасно и ефективно ќе ги извршуваат поставените задачи. За остварување на оваа цел потребно е да се усогласи компаниската структура, видот на договори под кои вработените ќе бидат ангажирани, избор на квалитетни луѓе и нивно задржување во компанијата.

- Цели кои се однесуваат на работењето

Друга главна цел покрај обезбедувањето на квалитетни човечки ресурси е менаџментот на човечки ресурси да ги преземе сите потребни мерки и активности со кои вработените ќе бидат мотивирани, предадени на работата и максимално ангажирани. Овде се става акцент на важноста на обуките и развојот, системите на наградување на вработените како и дисциплинските мерки за остварување на високи работни стандарди.

- Цели кои се однесуваат на менаџмент на промени

Секоја компанија подлежи на промени кои можат да бидат структурни (се однесуваат на реорганизација на работните активности и процеси) или се однесуваат на изнаоѓање и ангажирање на нови вработени. Можни се и културолошки промени кои се однесуваат на промени на застарените вредности, ставови или норми на однесување на вработените. Од менаџерите на човечки ресурси се очекува да ангажираат вистински лидери, иноватори, креативни луѓе кои ги придвижуваат промените околу себе.

- Административни цели

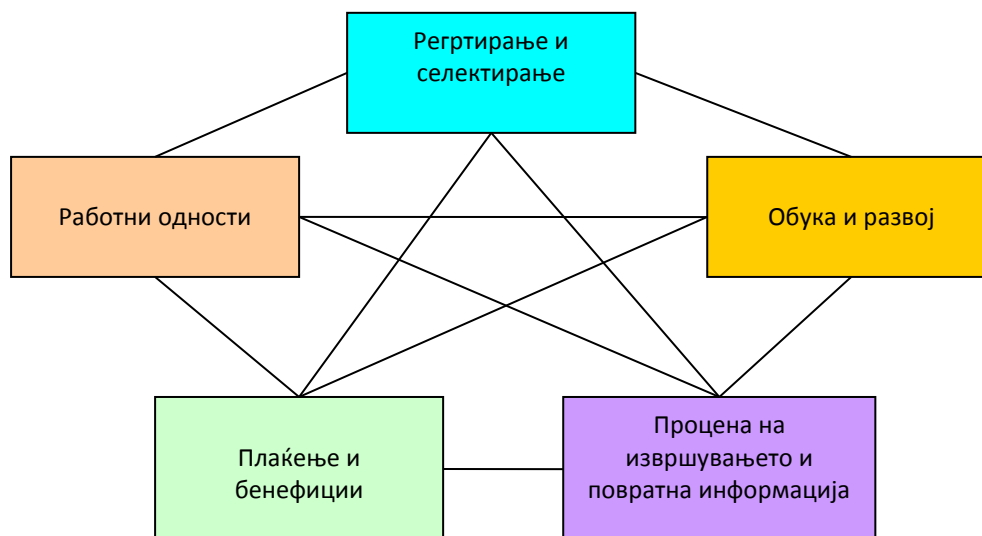
Административните цели освен што подразбираат прецизно собирање и ажурирање на податоците за вработените (нивните способности, знаења, вештини и цели), туку ги подразбираат и правните работи кои се однесуваат на законските регулативи (правен, финансиски и социјален аспект).

За да може менаџментот на човечки ресурси да одговори на променливото окружување и да ги оствари наведените цели, треба да располага со одредени

<sup>103</sup> D. Torrington., L. Hall, S. Taylor, "Menadzment ljutskih resursa", Data Status, Novi Sad, 2004, str.6

вештини.<sup>104</sup> вештини на односи со луѓето, вештини на донесување на одлуки, лидерство и технички вештини.

Менаџментот на човечки ресурси може да се посматра од повеќе аспекти и тоа како научна дисциплина, како специфична филозофија, како клучна менаџерска функција и сл. Во основа менаџментот на човечки ресурси е развивање на систем на менаџмент на човечки ресурси, кој ја зголемува компаниската ефикасност, квалитетот, иновацијата и одговорноста кон потрошувачите- четири механизми за градење конкурентска предност.<sup>105</sup>



Сл. бр.1 Компоненти на системот на менаџмент на човечки ресурси

За остварување на поставените основни цели во функција на менаџментот на човечки ресурси, може да се каже дека во склад со нив постојат и основни процеси (компоненти) кои се одвиваат внатре во менаџментот на човечките ресурси. Овие процеси започнуваат со планирање на човечките ресурси. Планирањето на човечките ресурси претставува менаџерска функција со чија помош се избира ефикасна акција за обезбедување, алокација, користење и замена на кадровските капацитети во една компанија.<sup>106</sup> Односно, планирањето на човечките ресурси е процес во којшто врз основа на антиципираните промени во интерното и екстерното окружување се предвидуваат потребите од човечки ресурси. Тоа е процес во којшто целите на компанијата содржани во нејзината мисија и бизнис- планови се трансформираат во соодветни цели на менаџмент на човечки ресурси.<sup>107</sup>

Првата компонента започнува со регрутирање и селекција, а има за цел привлекување и вработување на нови луѓе кои имаат способности, вештини и искуства кои ќе помогнат компаниите да ги остварат поставените цели. Регрутирањето е процес

<sup>104</sup> R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, "Fundamentals of Human resource management", Mc Graw Hill, International edition, 2007, str.14

<sup>105</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, „Современ менаџмент“, Глобал комуникации, Скопје, 2008, стр. 473

<sup>106</sup> Wren, D., A., Voich, D., Jr, "Menadzment- proces, struktura i ponashanje", privredni pregled, Beograd, 1993, str.44

<sup>107</sup> Bogicevic, B., "Menadzment Ljutskih resursa", Ekonomski Fakultet Beograd, 2003, str.67



на привлекување квалификувани луѓе да поднесат барање за работа.<sup>108</sup> Исто така регрутирањето се дефинира како пракса или активност што ја спроведува компанијата со единствена цел да препознае и привлече потенцијални кандидати за вработување.<sup>109</sup> Регрутирањето е процес на идентификување и привлекување кандидати од кои некои подоцна, по процесот на селекција, ќе добијат понуди за вработување.<sup>110</sup>

Селекцијата е процес со кој што компаниите одлучуваат кого ќе го примат во својата средина, втемелен врз следниве стандарди: сигурност, точност, способност за воопштување и законска регулатива.<sup>111</sup> Селекцијата е постапка со којашто, преку примена на однапред утврдени стандардизирани методи и техники, се избираат оние кандидати кои најдобро одговараат на определена работа.<sup>112</sup>

После регрутирањето и селектирањето, менаџерите ја применуваат втората компонента обука и развој. Обуката претставува процес на стекнување нови практични знаења и вештини, неопходни за подобрување на перформансите на вработените, и тоа со единствена цел тие подобро да се подготват за извршување на тековните работни задачи,<sup>113</sup> додека пак кај развојот треба да се направи јасна дискриминација меѓу поимите развој на вработените и развој на кариерата. Развој на вработените<sup>114</sup> претставува континуиран процес кој што го вклучува формалното образование, работното искуство, обуката, дополнително стекнатото образование, односите со другите луѓе и сл., а сето тоа во функција на вработениот да му овозможи да се подготви за успешно извршување на тековните и на идните работни задачи; додека пак развојот на кариерата<sup>115</sup> се определува како внатрешна, квалитативна промена на личноста на вработениот и во себе инкорпорира промени во ставовите, вредностите, ориентациите, мотивацијата и начинот на однесување.

Третата компонента, процена на извршувањето и повратна информација опслужува две цели на менаџментот на човечки ресурси. Во суштина оваа компонента претставува систем на контрола. Прво, процената на извршувањето може да им обезбеди на менаџерите квалитетни информации кои ќе им помогнат во иднина за носење соодветни одлуки, и второ, повратната информација од процената на извршувањето, служи како развојна цел за членовите на компанијата.

Врз основа на процената на извршувањето, менаџментот на вработените им дели плати, што всушност е само еден дел од четвртата компонента на менаџментот на човечки ресурси. Бенефициите (како што е здравственото осигурување) се вториот дел од четвртата компонента и се важни за вработените затоа што тие ги добиваат врз основа на нивното работење во самата компанија. На крајот, работните односи ја претставуваат петтата компонента и ги опфаќаат чекорите кои ги преземаат менаџерите за да развијат и одржуваат добри работни односи.

<sup>108</sup> Шуклев, Б., Дракулески, Љ., "Менаџмент лексикон", Економски Факултет- Скопје, 1996, стр.164

<sup>109</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B., Wrigh, P., "Menadzment ljuckih potencijala", Mate, Zagreb, 2006, str.160

<sup>110</sup> Milkovich, T. G., Boudreau, W. J., "Human Resource Management", Sons Company, 1991, p. 217

<sup>111</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B., Wrigh, P., "Menadzment ljuckih potencijala", Mate, Zagreb, 2006, str. 180

<sup>112</sup> Bahtijarevic, Shiber, F., "Menadzment ljuckih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999, str.331

<sup>113</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B., Wrigh, P., "Menadzment ljuckih potencijala", Mate, Zagreb, 2006, str.208-209

<sup>114</sup> Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B., Wrigh, P., "Menadzment ljuckih potencijala", Mate, Zagreb, 2006, str. 318-320

<sup>115</sup> Bahtijarevic, Shiber, F., "Menadzment ljuckih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999, str.247-248

Секоја од овие пет компоненти не менаџментот на човечки ресурси, влијае на останатите.(види сл.бр.1).

### **СТЕКНУВАЊЕ КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ ПРЕКУ УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

Постојаните рапидни промени, брзиот индустриски развој, глобализацијата и сл. поттикнуваат ново современо размислување за начинот на делување на организациите и нивно функционирање заради стекнување конкурентска предност. Бидејќи светот е „глобално село“ условува следење на современите текови и имплементирање на нови современи концепти, методи, принципи и т.н. од страна на менаџментот во организациите. Современиот менаџмент и современиот бизнис претставуваат основа за градење на успешна компанија која ќе биде конкурентна на пазарот. Во суштина потребно е динамичко ангажирање кое подразбира нови теориски парадигми, нови концепти и пристапи во менаџментот. Бидејќи светот во континуитет се менува, менаџерите и другите вработени во организациите мора да функционираат на сè повисоки и повисоки нивоа<sup>116</sup>.

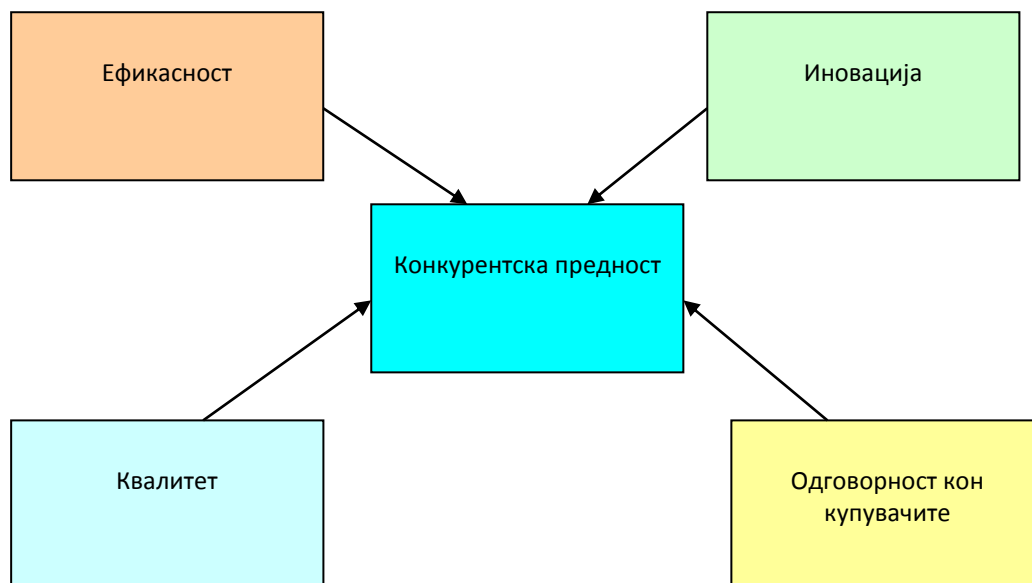
Во последните 20-тина години ривалството меѓу компаниите без разлика дали се натпреваруваат внатрешно (во иста земја) или глобално (во земјите во странство) драматично се зголемува. Глобалните организации наметнале сериозен притисок на многу организации, да идентификуваат подобри начини за користење на своите ресурси и да го унапредат нивното извршување. Денес менаџерите кои не се обидуваат да учат и да се приспособат на промените во глобалното окружување, се наоѓаат себеси повеќе да реагираат отколку да иновираат, и нивните организации често стануваат неконкурентни и пропаѓаат.<sup>117</sup> Менаџерите мораат да бидат што повеќе иновативни, проактивни, флексибилни и фокусирани кон современите текови и тенденции.

Основен предизвик на современиот менаџмент во современиот бизнис свет е стекнување конкурентска предност што во основа значи способност на една компанија да надминува друга компанија затоа што произведува посакувани добра и услуги, поефикасни и поефективни отколку своите конкуренти. Постојат четири специфични облици за создавање конкурентска предност и тоа:

- супериорна ефикасност,
- квалитет,
- брзина, флексибилност и иновација и
- одговорност кон купувачите (сл.бр.2)

<sup>116</sup> H. G. Baum, A. C. Joel, and E. A. Mannix, „Management Challenges in a New Time“, Academy of Management Journal 45 (October 2002), 916-31

<sup>117</sup> A. Shama, „Management Under Fire: The Transformation of Management in the Soviet Union and Eastern Europe“, Academy of Management Executive 10 (1993), 22-35.



Сл. бр.2 Облици на градење на конкурентска предност<sup>118</sup>

Денес, менаџментот на современите компании непрекинато истражува нови начини на користење на ресурсите заради зголемување на ефикасноста. Обуките за стекнување нови вештини и техники се само еден сегмент од мерките за остварување на ефикасност, а тоа ќе резултира со конкурентска предност. Имплементирањето на нови начини за работа (самоуправувачки тимови) им овозможуваат на компаниите унапредување и зголемување на продуктивноста. Оставрувањето супериорен квалитет значи произведување на производи/услуги кои имаат особини како што се дизајн, стил, перформанси, сигурност- кои потрошувачите ги забележуваат како посупериорни во однос на оние кои ги поседуваат конкурентните производи. Унапредување на квалитетот значи да се воведат техники за зголемување на квалитетот. За сè се тоа заслужни човечките ресурси.

Покрај пари, машини и средства, потребно е секоја компанија да има одбран стручен тим од луѓе кои со својата работа ќе помогнат во креирање на конкурентска клима. Во продолжение ќе бидат наведени десет клучни особености на добра компанија која усебно управува со човечки ресурси:<sup>119</sup>

- Одредени и јасни одговорности треба да бидат припишани на секој извршен оран,
- Одговорноста секогаш треба да биде ставена со авторитетот кој одговара,
- Не треба да биде направена никаква промена во одговорностите, без да биде разбран очекуваниот ефект од работењето на човечките ресурси инволвирани во процесот,
- Ниту еден извршител на одредена задача не треба да прима наредби кои идат од повеќе извори,

<sup>118</sup> Gareth R. Jones, Jenifer M. George, „Современ менаџмент“, Глобал комуникации, Скоје, 2008, стр. 27

<sup>119</sup> Димков Д., „Менаџерска економија“, економски Факултет Прилеп, 2004, стр. 359-360

- Наредбите никогаш не би требало да бидат давани на потчинет преку одговорниот извршен орган,
- Критицизам на потчинетите треба да се дава во директен разговор,
- Секоја разлика во разговорите меѓу извршителите и нивните претпоставени не треба да се гледа како исправна одлука,
- Извршниот орган на оние на кои им е надлежен, секогаш треба да ги одобрува унапредувањата, промените на платите и дисциплинските акции,
- Ниту било кој вработен или извршен орган не може во исто време да биде и асистент и критичар на одредена работна задача,
- На секој извршен орган чија работа подлежи на инспекција и контрола, треба да му се овозможи асистенција и средства за да може соодветно да одговори при проверката на квалитетот на неговото работење.

### **МЕНАЏЕРСКИ ПЕРСПЕКТИВИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Менаџирањето на човечките ресурси е од суштинско значење на секоја компанија што сака да оствари конкурентска предност. И веднаш се наметнува прашањето: со кои теми менаџментот на човечки ресурси треба да се занимава за да може во целост да одговори на динамичното работно окружување, и со тоа да ја одреди насоката на своите перспективи во иднина?<sup>120</sup>

- Со поголема посветеност на вработените и нивно вклучување во реализацијата на работните цели на компанијата, а со цел постигнување на подобри индивидуални, тимски и компаниски перформанси, потребно е да се имплементира концептот “Високи перформанси” (HPWP- high- performance work practices),
- Секоја компанија која се потпира на своите вработени и нивното знаење, вложувањето во човечките ресурси не го смета за трошок, туку за инвестиција,
- Компаниите работните процеси треба да ги организираат преку тимска работа, континуирана обука на вработените, развивање нови вештини, групно решавање на проблемите, подобрување на функционалната флексибилност, учество на вработените во дизајнирање на работните процеси и пренесување на специфично знаење меѓу вработените.,
- Внимателно одбрани и осмислени методи за регрутирање и селекција на човечки ресурси,
- Подготвеност на секоја компанија која сака да доминира на пазарот и да оствари конкурентска предност, за постојани и континуирани промени кои ги наметнува глобалната економија и брзиот технолошки развој,

<sup>120</sup> Henderson, L., “Human Resource Management for MBA students”, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, 2008, str. 27-28

- Секоја компанија треба да биде “Организација што учи,”, охрабрувајќи го учењето на сите нивоа. На тој начин компанијата спроведува континуирани промени.,
- Унапредувањето на компаниските перформанси е во директна корелација со “менаџментот на знаење” кој ги користи идеите и искуствата на вработените, клиентите, деловните партнери и т.н.,
- Во секоја компанија што сака да оствари конкурентска предност треба да се воспостави лидерство кое ќе иницира и ќе реагира на сите промени, а притоа ќе постигнува високи перформанси на работење.

Единствено со менаџментот на човечки ресурси кој ги опфаќа претходно наведените прашања, може да се постигне конкурентска предност која произлегува од вештините, искуствата и креативноста на вработените.

Во модерната економија лесно е да се обезбеди капитал кој претставува основа за добра и јасна идеја, но менаџирањето со човечките ресурси кои таквата идеја ќе ја претворат во реалност, претставува најважен предизвик за менаџментот.<sup>121</sup>

### РЕЗИМЕ

Во последните триесетина години сè повеќе се забележува улогата на менаџментот на човечки ресурси во компаниите кои сакаат да доминираат на пазарот. Во овој труд направен е обид да се антиципира еден поголем сегмент од менаџментот на човечки ресурси, заради стекнување конкурентска предност.

Сведоци сме на трансформацијата од традиционален кон современ начин на работа, каде менаџментот на човечки ресурси ја има круцијалната улога во постигнување конкурентска предност. Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се манифестира преку: правилно организирање на активностите при ангажирањето на соодветни луѓе и во право време, усовршување на вработените, правилна мотивација и наградување, сè до остварување на поставените цели на компанијата.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1) A. Shama, „Management Under Fire: The Transformation of Management in the Soviet Union and Eastern Europe“, Academy of Management Executive 10 (1993),
- 2) Bahtijarevic, Shiber, F., “Menadzment ljuckih potencijala”, Golden marketing, Zagreb, 1999,
- 3) Bogicevic, B., “Menadzment Ljutskih resursa”, Ekonomski Fakultet Beograd, 2003,
- 4) D. Torrington., L. Hall, S. Taylor, “Menadzment ljutskih resursa”, Data Status, Novi Sad, 2004,
- 5) Gareth R. Jones, Jenifer M. George, „Современ менаџмент“, Глобал комуникации, Скоје, 2008,

<sup>121</sup> Henderson, L., “Human Resource Management for MBA students”, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, 2008, str. 29

- 6) H. G. Baum, A. C. Joel, and E. A. Mannix, „Management Challenges in a New Time“, Academy of Management Journal 45 (October 2002),
- 7) Henderson, L., “Human Resource Management for MBA students“, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, 2008
- 8) Milkovich, T. G., Boudreau, W. J., “Human Resource Management“, Sons Company, 1991,
- 9) Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B, Wrigh, P., “Menadzment ljuckih potencijala“, Mate, Zagreb, 2006,
- 10) R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, “Fundamentals of Human resource management“, Mc Graw Hill, International edition, 2007,
- 11) Wren, D., A., Voich, D., Jr, “Menadzment- proces, struktura i ponashanje“, privredni pregled, Beograd, 1993,
- 12) [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- 13) Димков Д., “Менаџерска економија“, економски Факултет Прилеп, 2004,
- 14) Прирачник: Менаџмент на човечки ресурси, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, 2008
- 15) Шуклев, Б., Дракулески, Љ., “Менаџмент лексикон“, Економски Факултет-Скопје, 1996.

## ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ – СЕГАШЕН И ИДЕН НАЈВАЖЕН ДИФЕРЕНЦИЈАТОР ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ ОД РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

## TALENT MANAGEMENT - CURRENT AND FUTURE ESSENTIAL DIFFERENTIAL FOR COMPETITIVENESS OF COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

**М-р Димитар Аневски**

Економски Институт Скопје

[dimitar.anevski@gmail.com](mailto:dimitar.anevski@gmail.com)

**Dimitar Anevski M Sc**

Economic Institute Skopje

[dimitar.anevski@gmail.com](mailto:dimitar.anevski@gmail.com)

УДК: 005.96:159.928.23]:005.332.4(497.7)

### АПСТРАКТ

Историски анализирано, компаниите отсекогаш барале и ќе бараат начин да бидат поуспешни од конкурентите, но како една компанија да стекне и одржи конкурентска предност? Правилниот развој на човечките ресурси преку талент менаџмент е факторот кој ја прави дополнителната предност, затоа компаниите мора да се осигураат дека имаат континуиран и интегриран процес за регрутирање, тренинг, анализа на критични вештини, планирање на замена на работници, поддршка и компензација за тие луѓе. Едно глобално истражување спроведено на над 700 компании, открива дека пронаоѓањето и задржувањето на талентот претставува најголема пречка во однос на работната сила за остварување на конкурентност. Компаниите ја препознаваат потребата да го обезбедат најдобриот талент, но само мал број инвестираат доволно во тој контекст и затоа се очекува во наредните години да се зголеми-gap помеѓу потребната и расположливата работна сила. Високо стручните работници, особено оние со напреден степен на знаење, оние кои ја прават разликата, ќе бидат се помалку достапни на пазарот на труд како што конкуренцијата за талент се интензифицира и недостатокот на вешти лица се зголемува. Практиката да се ангажираат работници по принципот “по потреба” секако дека нема да исчезне, но тоа е соодветен модел само за нискоквалификуваните работници, за кои е доволен основен тренинг.

Целта на трудот е да открие дали талентот има позитивна поврзаност со конкурентската предност на компаниите во Република Македонија и дали компаниите со високи перформанси и остварена конкурентска предност имаат тенденција да го менаџираат нивниот талент на поефективен начин отколку компаниите со пониски перформанси.

**Клучни зборови:** талент менаџмент, човекови ресурси, конкурентност.

### ABSTRACT

Historically analyzed, companies have always sought and will seek to be more successful than competitors, but how can a company acquire and maintain a competitive advantage? The proper development of human resources through talent management is a

factor that creates the additional advantage, that is why companies must ensure they have continuous and integrated process for recruiting, training, critical skills analysis, succession planning, support and compensation for those people.

A global survey of over 700 companies, reveals that finding and retaining talent, in terms of workforce, is the biggest obstacle to achieve competitiveness. Companies recognize the need to provide the best talent, but few invest enough in this context and therefore is expected in the coming years to have increased gap between required and available labor force. Highly professional staff, especially those with an advanced degree of knowledge, those who make the difference, will be less available in the labor market as the competition for talent is intensifying and the lack of skilled people increases. Practice to hire workers on a "just in time" base is certainly not going away, but it is only suitable model for low-skilled workers, to whom basic training is sufficient.

The purpose of the paper is to discover whether the talent has a positive association with the competitive advantage of companies in the Republic of Macedonia and whether companies with high performance and achieved competitive advantage tend to manage their talent more effectively than companies with lower performance.

**Keywords:** talent management, human resources, competitiveness.

## ВОВЕД

Конкуренцијата е основата на една солидна пазарна економија која позитивно ги поттикнува учесниците на пазарот да тежнеат кон подобрување на производите и услугите со цел подобро опслужување на потребите на клиентите од една страна и остварување на сопствените планови од друга страна. Историски анализирано, стремежот на компаниите за усовршување на производите и услугите во најголем дел бил условен од конкуренцијата со иновации во технолошкиот процес, во материјалните ресурси, маркетингот, човекови ресурси и тн, што резултира со постојан притисок за унапредување. Но во 21ви век, во време кога технологијата, know-how, маркетинг услугите се достапни низ целиот свет благодарение на процесот на глобализација, станува се поинтересно да се најде одговор на прашањето кој ресурс е може да одигра пресудна улога за една компанија да стекне и одржи конкурентска предност? За некои компании тоа е некоја врвна технологија, додека пак за други тоа е лојалноста на клиентите или успешен настап на некој растечки пазар, но за сите компании приоритет кој се отскокнува на врвот е талент менаџментот. Во овие услови, човекот како ресурс се наметнува во анализите за конкурентна предност, а зборовите како талент менаџмент и управување со човекови ресурси го добиваат се повеќе заслуженото внимание.

Што претставува талент менаџмент и како истиот најдобро се дефинира? Според Development Dimensions International, една од најдобрите светски организации, експерт во таа област, талент менаџментот е критичен процес кој треба да осигура дека организацијата ќе има во квантитет и квалитет луѓе на позиции кои одговараат на нејзините сегашни и идни бизнис приоритети (Development Dimensions International -DDI, 2013). Слично, Sullivan го дефинира талент менаџментот како интегриран процес кој дава сигурност дека организацијата ќе има континуирано снабдување со високо продуктивни индивидуалци за вистинската работа во вистинско време (Sullivan, 2004). Организацијата Hudson Global, специјализирана за регрутација



на глобално ниво и лидер за талент менаџмент, истиот го дефинира како процес за позиционирање на одлични луѓе за да постигнат одлични резултати. За нив талент менаџментот значи селекција на вистинските луѓе, развој на нивниот потенцијал и поттикнување на нивниот ентузијазам (Hudson Global, 2013). Поширока дефиниција дава Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD, една од најголемите организации за развој на човечките ресурси, меѓународен признат бренд со преку 135.000 членови, која има дадено сопствена дефиниција и за талент и за талент менаџмент. Талентот, според CIPD, се состои од индивидуалци кои можат да направат разлика во перформансите на организацијата, било преку нивен моментален придонес, или пак долгорочно, демонстрирајќи високо ниво на потенцијал кој во иднина би можел да се искористи. Талент менаџмент претставува систематско привлекување, идентификација, развој, задржување и развивање на оние индивидуалци кои се особено вредни за организацијата, извршуваат значајна бизнис операција критична за организацијата или забележан е висок потенцијал за во иднина (Chartered Institute of Personnel and Development -CIPD, 2013). Исто така, многу добра дефиниција дава Ненси Локвуд која најдобро ја презентира улогата на талент менаџментот. Според неа талент менаџмент претставува имплементацијата на интегрирани стратегии дизајнирани да се зголеми продуктивноста на работната сила преку развој на напредни процеси за привлекување, развој, задржување и употреба на луѓе со потребни вештини и талент да излезат во пресрет на сегашните и идните потреби на бизнисот (Lockwood, 2006).

За да се разбере зошто менаџментот со талентот е многу важен, треба да се анализира еволуцијата на корпоративното управување со човековите ресурси и да се вратиме назад половина век. Пред четири и пет декади, во периодот до 1980-те години од минатиот век, бизнис функцијата на претпријатието одговорна за вработените популарно беше наречена „кадрово одделение,, и беше третирана како споредна функција (Wellins, Smith and Erker, 2009). Улогата на ова одделение беше многу едноставна, од ангажирање на работници до нивна соодветна награда односно исплатата на плата и придонеси. Подоцна, во 1990-те години значително се промени улогата на секторот со појавата на концептот на стратегиски менаџмент на човекови ресурси. Во тој период одговорните лица за човекови ресурси добија поголема улога во процесот на регрутација на вистинските луѓе, станаа одговорни за нивниот тренинг, помагаат при дијанирањето на работните позиции, бонуси и тн. Тоа беше актуелно се до 21ви век кога се појави талент менаџментот кој се фокусира на следните стратегиски прашања:

- Јасно разбирање за сегашните и идните бизнис стратегии на организацијата,
- Идентификација на клучните гапови помеѓу сегашниот талент и талентот кој е потребен за да води кон успех, односно како брзо да се идентификуваат празнините во компетенциите за да се пружи соодветен тренинг, обуки или развојни програми да се надминат овие недостатоци,
- Како до поефикасен и поефективен процес на регрутација,
- Како подобро да се развиваат менаџерите да се зајакне културата, да се вметнат одредени вредности,

- Како да се менаџираат вработените на еден конзистентен и мерлив начин при што секој има одговорност и е платен соодветно,
- Поврзаност на индивидуалните и тимските цели и целите на компанијата, притоа обезбедувајќи јасни очекувања и повратен одговор за да се менаџираат перформансите,
- Развој на талент да се подобрат перформансите на сегашните позиции и да се подготват за премин на следното ниво (Bersin, 2006; Wellins, Smith and Erker, 2009).

## ПРОБЛЕМ

Иако глобализацијата ја зголемува потенцијалната работна сила, сепак демографските промени предизвикуваат сериозен проблем кој ги засегнува сите развиени земји, а тоа е старењето на работната сила. Констатирана е еволуција во демографијата на работната сила. Иако според податоците од Обединетите Нации бројот на населението во континуитет се зголемува и се очекува од 6.5 милијарди во 2005 година да достигне бројка од 9.3 милијарди до 2050 година (United Nations, 2011), сепак во однос на популацијата во Европа според Population Reference Bureau, до 2050 година таа би изнесувала само 7% од светската популација, што претставува намалување од 5 процентни поени од денес (Population Reference Bureau, 2000). INRCA Institute презентира извештај од Press reports од 2007 година според кој во некои големи европски банки веќе 60% од вработените се на возраст од 40 до 65 години (Antonio Golini, 2008). Денес над 60% од работниците со возраст на 60 години прават избор да се одложи нивното пензионирање поради финансиската криза (CareerBuilder, 2009). Многу од нив држат врвни позиции, намалувајќи ја можноста на талентот во пониските нивоа да напредува оставајќи ги младите работници да имаат чувство како заглавени и потенцијално да бараат можности во други организации. Една студија покажа дека 85% од извршните директорите за човекови ресурси наведија дека единствен најголем предизвик во менаџментот со работната сила е да се креира или одржи способноста на компаниите да се натпреваруваат за талент (AberdeenGroup Inc. and Human Capital Institute, 2005).

Доколку организациите не го подобрат пристапот кон талент менаџментот, тие може засекогаш да ја изгубат компетитивноста во трката за раст. Иако ја препознаваат потребата да го обезбедат најдобриот талент, многу малку од нив инвестираат во процесот да го направат токму тоа. (Ernst & Young Global Limited EY, 2013). Истото го покажува и друг извештај од Adecco Institute според кој компаниите главно не се подготвени за потенцијалниот егзодус на таленти, знаење и експертиза. Според тој извештај само 29% од европските компании спровеле целосна анализа за тоа кои вработени поседуваат значајно познавање од бизнисот, додека пак 31% не презеле никаква активност (The Adecco Institute's Global Demographic Survey, 2007). Корпоративната работна сила станува се поглобална, а талент менаџментот не успева да го прати темпото на глобализацијата. Вештините и компетенциите за идните бизнис лидери се менуваат со брзо темпо, а на компаниите им недостига план за наследници со кој би ги идентификувале идните генерации на лидери. Компаниите се потешко се одлучуваат стратегиски да инвестираат во талент менаџмент па и мерењето на ефективноста на талент менаџментот им станува предизвик (Ernst & Young Global Limited EY, 2013)

Следната табела покажува до кој степен наведените алатки за менаџмент на знаење се усвоени за употреба од европските држави (Adecco Institute, 2013):

Менаџмент на знаење	% на компании кои користат алатки
Менаџмент информациона систем	57%
Таргетиран напредни програми за обнова на знаењето	57%
Стандардизирани записи за критички знаења за бизнисот	55%
Интерни форуми	46%
Градење на тимови со мешовита возраст	40%
Менаџмент системи за односи со клиенти	33%
Публикации во интерни директориуми на вработени кои имаат знаења за бизнисот	30%

Алатките во погорната табела се значајни бидејќи обезбедуваат арсенал на информации за интерниот талент на компанијата. Како што вработените ја напуштаат работата, без разлика дали тоа е поради возраста или поради подобра понуда од друг работодавач, се поставува прашањето кое знаење го понесуваат со себе? Дали тоа знаење е круцијално за бизнисот и дали постои потенцијална соодветна како замена за тој вработен? Алатките помагаат при анализата за тоа какви знаења поседуваат индивидуалците со цел да се разбере кое би било влијанието од нивното заминување и доколку треба навремено истото да се спречи. Организациите знаат дека мора да го поседуваат најдобриот талент со цел да успеат во хипер-компетитивната и растечки комплексна глобална економија (Wellins, Smith and Erker, 2009). Според оваа група на автори талентот е оскуден ресурс и мора да се менаџира на начин на кој што ќе има најдобри ефекти. Компаниите во иднина нема да се натпреваруваат само со пронаоѓање на ниски плати или природни ресурси, туку и со иновација, вештини и продуктивност. Недостатокот на вештини ќе предизвика зголемување на креативните начини да се дојде до бараната работна сила при што талент менаџментот е на вистински патеки да стани најважниот диференцијатор за конкурентност помеѓу успешните компании (Adecco Institute, 2013). Во тој контекст, канцеларот на Германија, Ангела Меркел изјави дека земјата има потреба од квалификувани работници со вештини и знаења од странство, се со цел да се пополни недостатокот на работна сила во Германија која се заканува дека ќе и наштети на германската конкурентност (Angela Merkel, 2013). Поради тоа Германија е обвинета дека ја злоупотребува високата стапка на невработеност во другите земји во Европа за да ги „улови“ високо квалификуваните работници, но говорот на канцеларот на Германија е само потврда на претходно наведеното.

Според една статија во „Економија и Бизнис“, (Економија и Бизнис, 2013) најконкурентна економија во светот е швајцарската, благодарение на иновациите и првокласните научно истражувачки институции и софистицираноста на бизнис секторот. Второ место е Сингапур, додека пак трета е Финска, чијашто конкурентност извира од квалитетот на институциите и образованието. Во извештајот на конкурентност на една економија, конкурентноста е определена на 12 столбови каде значајно место зазема повисокото образование и обуката, стапките на завршено средно и високо образование и обуката на работно место. Индексот на глобална конкурентност дава рангирање на поделни индикатори во рамки на секој од

столбовите на конкурентноста, според кој македонската економија најдобро стои кај вкупната стапка на оданочување како % од профитот, второ место за број на денови за почеток на бизнис, трето место за број на процедури за почеток на бизнис, додека пак алармантно е наведено дека многу простор има за подобрување кај капацитетот за задржување на талентираниите и привлекување на талентирани (123 и 124 место), како и подготвеност за делегирање на овластувања во фирмите (121 место). Во најголеми 5 проблеми за водење на бизнис е неадекватна образована работна сила и лоши работни навики на работна сила, покрај останатите три како што се: пристап до финансиски средства, неадекватна инфраструктура и неефикасна државна бироратија (The Global Competitiveness Report 2013–2014, 2013).

### СТУДИИ И ИСТРАЖУВАЊА

На прашањето дали постои поврзаност со правилното управување со човековите ресурси и конкурентноста на компаниите на глобално ниво, направени се бројни анализи при обидот да се даде прецизен одговор. Во прилог ќе бидат презентирани неколку истражувања од страна на истакнати институции и автори од таа област:

- Од страна на The Towers Watson Strategies е извршено истражување над 700 компании за способноста на компаниите за нивно позиционирање за остварување на иден раст и развој во услови на несигурно економско опоравување. Истражувањето ја потврди загриженоста на способноста на компаниите да го привлечат и задржат талентот и да планираат замена на веќе доволно возрасниот талент (Towers Watson, 2010).
- Истражување кое е извршено од Hackett Group открива поврзаност помеѓу талент менаџментот и финансиските перформанси. Тоа што се откри е дека компаниите кои ја подразбираат улогата на стратешкото планирање на работната сила и развојот на вработените оствариле приходи пред оданочување и амортизација (EBITDA) кои се за 15% повисоки од слични на нив компании кои ги немаат имплементирано претходно наведените алатки за управување со човекови ресурси. (Hackett Group, 2007)
- Друга студија открива дека јавните компании кои на поефикасен начин го менаџираат талент менаџментот имаат повисок процент на финансиски перформанси отколку другите групи на компании со слични големини со помалку ефективен талент менаџмент (Ringo, Schweyer, DeMarco, Jones and Eric Lesser, 2008).
- Според Bassi & McMurrer дефинирани се пет категории кои придонесуваат за подобрување на перформансите на организацијата, а тоа се лидерски практики, вклучување на вработените, пристап до знаење, оптимизација на работната сила и капацитет за учење (Bassi & McMurrer, 2006). Нивната студија откри дека компаниите со повисоки перформанси на берзата имаат и повисоки оценки на гореспоменатите категории.

Во контекст на претходно кажаното, едно истражување спроведено од страна на Brookings Institution во 1982 година откри дека 62% од просечната вредност на компанијата била благодарение на постојаните средства како објекти и опрема, додека 38% се однесувало на нетангивилни средства како патенти, интелектуални права, бренд и пред се луѓе (Blair, 1995). Само 20 години подоцна, до 2003 година, овие проценти скоро се свртија обратно, при што 80% се однесува на нетангивилни средства а 20 % на тангивилни средства (Kaplan & Norton, 2000). Овие промени не се изолиран случај, тие се случуваат во сите сфери благодарение на процесот на глобализацијата па и во очекувањата на вработените. Очекувања се рефлектираа во предизвиците во работата, лојалноста на професијата, кон авторитетите, кон животот, кон сопствената кариера. Вработените денес:

- Имаат зголемен интерес за поголем предизвик и значење во работата,
- Се лојални на професијата отколку на организацијата,
- Се помалку прилагодени кон традиционалните структури и авторитети,
- Се повеќе загрижени за балансот помеѓу животот и работата и
- Се подготвени да ја земат сопственоста на нивната кариера и развој (Wellins, Smith and Erker, 2009)

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

На прашањето дали постои поврзаност со правилното управување со човековите ресурси и конкурентноста на компаниите во Република Македонија, исто така направен е обид да се даде прецизен одговор. За таа цел извршено е истражување при што со помош на анкетен прашалник и интервју се собрани податоци од 59 компании и истите се обработени со помош на методот на корелација. Имајќи во предвид дека компаниите се стремат за што поголем профит, оттаму и причината што за варијабла за конкурентноста е земен во предвид приходот кој го остварила компанијата во 2012 година. Како варијаблата која дава броен приказ за управувањето со човековите ресурси во овој случај е земен бројот на обуки кои ги посетиле вработените во последните 12 месеци, без разлика дали станува збор за интерни обуки или специјалистички семинари од страна на професионални институции. Таа симплифицирана варијабла е земена во предвид бидејќи нивото на управување со човекови ресурси е на неповолно ниско ниво во Р. Македонија.

При истражувањето земен е во предвид приходот на компаниите кој е остварен за последната тековна година и бројот на обуки кои ги посетиле вработените вон или во рамките на компанијата. За даден сет од обсервации,  $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$ , формулата за пресметка на коефициентот на корелација е:

$$r = \frac{1}{n-1} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

каде “X” е приходот на компаниите кој е остварен за последната тековна година, а “Y” е бројот на обуки кои ги посетиле вработените вон или во рамките на компанијата.

## РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА

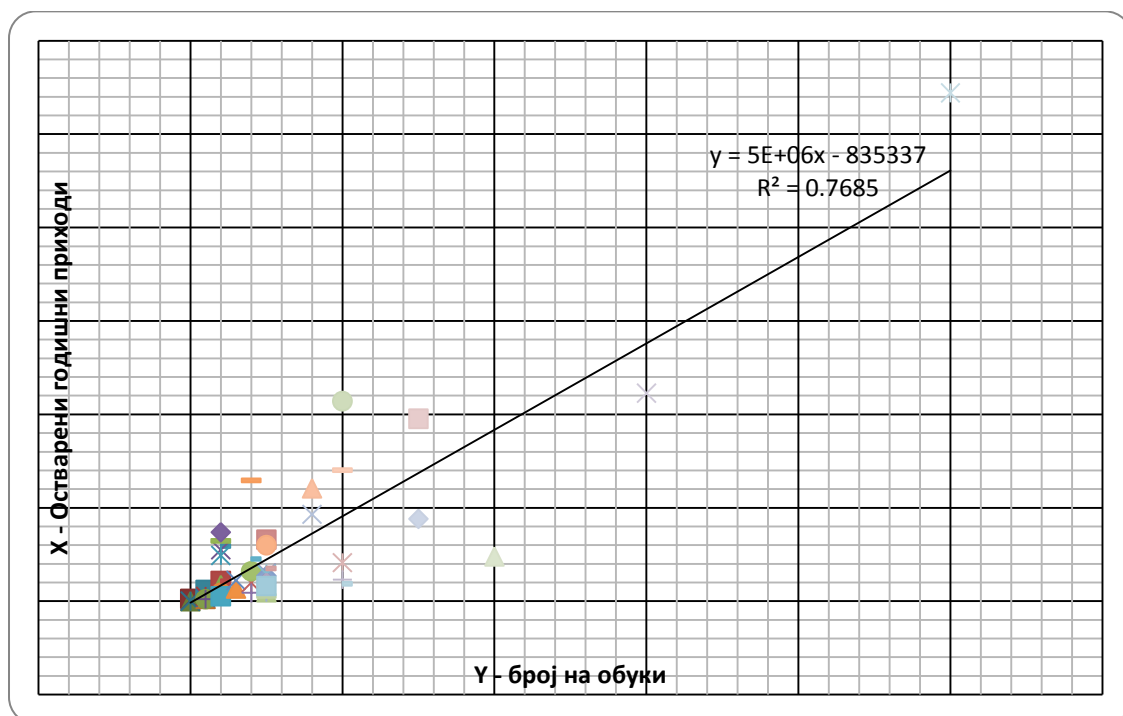
Резултатот кој се доби од истражувањето е коефициент со висока корелација од 0,87 кој покажува позитивна асоцијација помеѓу варијаблите, односно покажува дека конкурентноста на компаниите, презентирани преку нивото на остварените годишни приходи има висока позитивна корелација со правилното управување со човековите ресурси, презентирани преку бројот на извршените обуки на вработените.

Табелата за коефициентот на корелација е дадена во прилог:

Табела 1 – коефициент на корелација

Коефициент за корелација	x	y
x	1	
y	0,876624	1

Во прилог е прикажан дијаграм од истражувањето.



Дијаграм 1

Процентуално, над 80% од компаниите врз кои е спроведено истражувањето имале помалку од 10 обуки во последната година. Што е уште поинтересно, врз основа на усното интервју констатирано е дека најчесто обуките се однесувале на ново вработени лица, додека пак процентот на обуки кај постоечките вработени веројатно би бил дополнително намален, што остава поле за дополнителни подлабоки анализи со повеќе варијабли.

Успешноста прикажана во просек на приходи врз основа на ранг на обуки е прикажана на следната табела:

Табела 2 – просек на успешност

	Број на обуки	Просек на приходи
1	0	477.500 мкд
2	1-10	14.000.000 мкд
3	над 10	76.000.000 мкд

Компаниите кои немале ниту една обука оствариле разочарувачки резултати со просек од 477.500 мкд приходи, од кои само кај една компанија надминале 1 милион денари. Компаниите кои имале 1 до 10 обуки оствариле приходи во просек околу 14 милиони денари, додека пак најуспешни се компаниите кои имале над 10 обуки со остварени приходи во просек околу 76 милиони денари.

Евидентна е разликата во перформансите на компаниите и улогата за правилен развој на човековите ресурси.

### ЗАКЛУЧОК

Истражувањата од разни автори кои се искористија од литературата за потребите на овој труд во голем дел потврдија дека талентот е растечки извор на креирање на компаниската вредност. Авторите се согласни дека талент менаџментот кој ја најави својата улога во последната декада од 20ти век, игра клучна улога за компаниската конкурентност во 21ви век и во иднина, со промена на демографијата и категоризирањето на човековиот ресурс како оскуден, ќе го зголемува своето значење. Емпириски со помош на методот на корелација се докажа дека финансиската вредност на компанијата е позитивно високо корелирана со квалитетот на талент кој го поседува компанијата. Се потврди тезата дека компаниите со високи перформанси преку остварена конкурентска предност имаат тенденција да го менаџираат нивниот талент на поефективен начин отколку компаниите со пониски перформанси.

Затоа, способноста ефективно да се регрутираат, инволвираат и задржат вработените, како и да се поттикне талентот во сите нивоа на организацијата го претставува можеби единствениот вистински диференцијатор за конкурентска предност на компанијата. Препорака која може да се извлечи за компаниите во Република Македонија е имплементација на талент менаџмент, односно планирање на работната сила со подготвен план за минимум 12 месеци, воспоставување на систем за регрутација на вработени или користење на аутсорс специјализирана организација, воспоставување на пракса за редовна евалуација на знаењата и обуки за нивна надградба, план за движење во хиерархијата на компанијата на среден рок, план за надоместок на вработените, за успешно да ги спојат интересите на вработените и интересите на компанијата, изразени преку зголемен профит, зголемена конкурентност, а можеби и општествена одговорност.

Talent management is all about putting the right people in the right jobs.(DDI)



## БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) AberdeenGroup Inc. and Human Capital Institute, 2005, Retaining talent: Retention and succession in the corporate workforce.
- 2) The Adecco Institute, 2007, *Global Demographic Survey*.
- 3) The Adecco Institute , 2013, Talent, talent, talent. Finding it. Developing it. Keeping it. The new role of HR in the future, достапно на <http://www.adecco.nl/SiteCollectionDocuments/Whitepapers/04%20White%20Paper%20The%20new%20role%20of%20HR%20in%20the%20future.pdf>, ( 01.09.2013).
- 4) Ancona A.G., 2008, Invecchiamento della popolazione e fenomeni sociali correlati, *Seminario I.N.R.C.A.*
- 5) Bassi L., & McMurrer D., 2006, Human capital and organizational performance: Next generation metrics as a catalyst for change, *McBassi & Company Inc White paper*.
- 6) -Bersin J., 2006, Talent Management: What is it? Why Now?, достапно на <http://www.bersin.com/Blog/post/Talent-Management--What-is-it--Why-Now.aspx> (02.10.2013).
- 7) Blair M., 1995, Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century (Chapter 6). *Washington, D.C.: Brookings Institution*.
- 8) Careerbuilder, 2009, Six-in-ten workers over the age of sixty postponing retirement due to economic downturn, достапно на <http://www.careerbuilder.com/shareaboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr485&sd=3%2f17%2f2009&ed=12%2f31%2f2009&cbsid=13ea99228bae472c9463a8324d75d491-293294162-wc-6> (07.10.2013)
- 9) Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2013, достапно на <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx> (06.10.2013)
- 10) Development Dimensions International, 2013, достапно на <http://www.ddiworld.com> (06.10.2013)
- 11) Ernst & Young Global Limited EY, 2013, Growing Beyond, Paradigm shift, Building a new talent management model to boost growth, достапно на <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond---Paradigm-Shift---Overview#.Uk79qtLbQhN> (01.10.2013)
- 12) Економија и Бизнис, септември 2013, стр. 26-28
- 13) Hackett Group, 2007, Making the Business Case for HR: Talent Management Aids Earnings Vol. 6 No. 4,
- 14) Hudson Global, 2013, достапно на <http://au.hudson.com/talent-management> (05.10.2013)
- 15) Kaplan R. & Norton P., 2000, The strategy-focused organization, *Boston: Harvard Business School Press*
- 16) Lockwood N. R., 2006, Talent Management: Driver for Organizational Success, *SHRM® Research Quarterly*



- 17) Merkel A., 2013, *Associated Press*, Published: October 5, достапно на [http://www.washingtonpost.com/business/merkel-says-germany-needs-immigrants-but-mainly-from-other-european-countries/2013/10/05/a45573aa-2db7-11e3-b141-298f46539716\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/merkel-says-germany-needs-immigrants-but-mainly-from-other-european-countries/2013/10/05/a45573aa-2db7-11e3-b141-298f46539716_story.html)
- 18) -Population Reference Bureau, достапно на <http://www.prb.org/Publications/Articles/2000/9BillionWorldPopulationby2050.aspx> (02.10.2013)
- 19) Ringo T., Schweyer A., DeMarco M., Jones R. and Lesser E., 2008, Integrated talent management part 1: Understanding the opportunities for success, *IBM Institute for Business Value*, достапно на <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03071-usen-talentpart1.pdf>
- 20) Sullivan J., 2004, Talent Management Defined: Is It a Buzzword or a Major Breakthrough?, достапно на <http://www.ere.net/2004/09/13/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/> (06.10.2013)
- 21) World Economic Forum, 2013, *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, page 260
- 22) Towers Watson, 2010, Companies Worldwide View Talent as Biggest Obstacle to Future Growth, *Towers Watson Survey Finds*, достапно на <http://www.towerswatson.com/press/3390>
- 23) United Nations New York, 2011, World Population Prospects, *The 2010 Revision Volume I: Comprehensive Tables*.
- 24) Wellins R. S., Smith A. B. and Erker S., 2009, White Paper Nine Best Practices For Effective Talent Management, *Development Dimensions International Inc.*, MMVI. Revised MMIX

## **КЛУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА РАЗВОЈ НА ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ ВО ФУНКЦИЈА НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

### **KEY COMPETENCES FOR THE DEVELOPMENT OF TALENT MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ORGANIZATIONS**

**Коста Сотирски/Kosta Sotiroski**

Економски факултет Прилеп/Faculty of Economics, Prilep

[kostasotiroski@ymail.com](mailto:kostasotiroski@ymail.com)

**Маргарита Јанеска/Margarita Janeska**

Економски факултет Прилеп/Faculty of Economics, Prilep

[mjaneska@yahoo.com](mailto:mjaneska@yahoo.com)

**Сузана Талеска/Suzana Taleska**

Економски факултет Прилеп/Faculty of Economics, Prilep

[suztaleska@yahoo.com](mailto:suztaleska@yahoo.com)

УДК: 005.96:159.928.23]:005.332.4

#### **АПСТРАКТ**

Светот на бизнисот е динамичен повеќе од кога и да било досега, а тоа е резултат два основни тренда: брзиот развој на новите технологии, а посебно информациските и глобализацијата. Современите услови на стопанисување и водење на деловни бизниси значително ги променија претпоставките на планирањето и дејствувањето на стратешкиот менаџмент. Пред топ менаџментот се поставија предизвиците иницирани од интензивното динамичко окружување, а пред се, од се поголемиот квантум на потребно и расположливо (екстерно и интерно) знаење, како за компанијата така и за конкуренцијата. Сето тоа налага во процесот на деловно стратешко одлучување да се вклучи целисходно управување со организациското знаење и менаџери кои ќе бидат носители на тој нов концепт. Имено, тој концепт се заснова на зголемување на индивидуалните компетенции на секој менаџер поодделно, како и вкупните менаџерски компетенции на компанијата на начин кој овозможува квалитетно управување со различните модалитети на знаења. При тоа, процесот на управување со знаењето во рамките на компанијата и процесот на развој на менаџерските компетенции треба да се комплементарни, компатибилни и да овозможуваат нивна симултана реализација. Евалуацијата на компетентоста на менаџерите треба да биде основа за креирање на развојни планови на акција за развој на тален менаџментот. Истата е основа за поставување објективни критериуми за развој и идентификација на приоритетите на талентот.

Организациите почнуваат да ја ценат стратешката вредност на талентот и неговото влијание врз постигнувањето повисоки организациски перформанси. Тоа претставува голема промена во начинот на водење на бизнисот од аспект на вредноста на човечките ресурси. Во услови на економија базирана на знаење, истиот не претставува приоритет, туку императив на современиот бизнис. Од тој аспект мора да постои корелација меѓу моделите на компетентност, бизнис стратегиите, стратегиите за управување со талентот и деловните резултати. Поради тоа треба да се

креира модел за талент менаџмент, што ќе биде показател како талентот се движи низ организацијата и низ поодделните процеси. На тој начин ќе може да се измери ефектот на секоја компонента од тој модел, што ќе биде основа за донесување битни стратегиски одлуки за талент менаџментот. Бизнес резултатите треба да бидат повратна врска за превземање корективни акции и мерки со цел креирање нови бизнис и талент стратегии.

**Клучни зборови:** управување со знаењето, менаџерски компетенции, модели на компетенции, талент менаџмент, организациски перформанси.

### ABSTRACT

The business world is dynamic more than ever before, and this is due to two major trends: the rapid development of new technologies, especially information and globalisation. Current economic conditions and keeping business "business" significantly changed assumptions in the planning and operation of strategic management. Before top management set challenges initiated by intense dynamic environment, and primarily from the increased quantum of required and available (external and internal) meaning, as for the company and also for competition. All this requires a business strategic decision making process to include purposeful organizational knowledge management and managers who will be leaders of this new concept. The concept is based on increasing individual competence of each manager separately, as well as total managerial competencies of the company in a way that allows quality management system with different modalities of knowledge. In addition, the process of knowledge management within the company and the development of managerial competencies should be complementary, compatible and allow their simultaneous realization. Evaluation competent managers should be the basis for the creation of development plans of action for the development of talent management. It is the basis for setting objective criteria for talent development and identification of priorities.

Organizations are beginning to appreciate the strategic value of talent and its impact on a higher organizational performance. This represents a major change in the way of running the business in terms of the value of human resources. In a knowledge-based economy, it is not a priority, but the imperative of modern business. From this aspect there must be correlation Proxy models of competence, business strategies, and strategies for managing talent to the business results. Therefore you need to create a model for talent management, which will be an indicator as talent moves across the organization and across individual processes. That way you can measure the effect of each component of this model, which will be the basis for making important strategic decisions about talent management. Business results should be feedback to take corrective actions and measures in order to create new business and talent strategies.

**Keywords:** knowledge management, managerial competencies, competence models, talent management, organizational performance.

### ИЗГРАДБА НА МОДЕЛ НА КОМПЕТЕНЦИИ

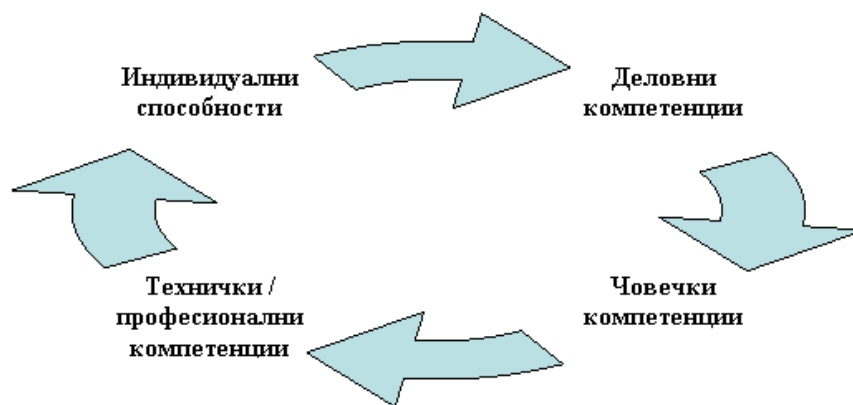
Современите услови на стопанисување и водење деловни бизниси значително ги променија претпоставките на планирањето и дејствувањето на стратегискиот менаџмент. Пред топ менаџментот се поставија предизвиците иницирани од интензивното динамичко опкружување, а пред се, од се поголемиот квантум на

потребното и расположливо (екстерно и интерно) знаење, како за компанијата, така и за конкуренцијата. Сето тоа ја наметнува потребата во процесот на деловното стратегиско одлучување да се вклучи управување со организациското знаење и менаџери кои ќе бидат носители на тој нов концепт. Имено, тој концепт се заснова на зголемување на индивидуалните компетенции на секој менаџер поодделно, како и вкупните менаџерски компетенции на компанијата, на начин кој овозможува квалитетно управување со различните модалитети на знаења. Притоа, процесот на управување со знаењето во рамките на компанијата и процесот на развој на менаџерските компетенции треба да се комплементарни, компатибилни и да овозможуваат нивна симултана реализација.

Во системот на креирање и управување со знаењето на компаниите значајна улога имаат менаџерите од сите хиерархиски нивоа. Во таа смисла се поставува прашањето за нивната компетентност, менаџерски вештини и талент. Да се биде компетентен значи да се стекнува, користи, развива и врши трансфер на знаење, вештини и искуства. Тоа е континуиран процес со кого се креира и развива системот на знаење на менаџерите, односно компаниите. Крајната цел на овој процес е создавање соодветни компетенции расположливи во вистинско време, во потребни количини, на предвидено место и со прифатливи трошоци.

Менаџерските компетенции можат да се дефинираат како колективна способност на менаџерите во насока на изградба на организациска компетентност по пат на сопствен координиран развој на менаџерските ресурси, менаџерското знаење и менаџерските способности на начин којшто им помага на компаниите во остварувањето на краткорочните и долгорочните цели.<sup>122</sup>

На слика 1. се претставени компонентите на моделот на компетенции и нивната интеракција: индивидуални способности, човечки, деловни и технички/професионални компетенции.



Слика 1. Модел на компетенции

Исто така значајни елементи на овие компоненти се: познавање на јазикот за деловна комуникација, познавањето на бизнис процесите, ориентација кон

<sup>122</sup> Ron Sanchez (2003), Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford University Press, USA; 1st Edition

купувачите, ИТ компетенциите и сл. Структурните елементи на поодделните компетенции од овој модел се преставени во табелата на компетенции (Табела 1).

Табела 1. Табела на компетенции

Човечки компетенции	Деловни компетенции	Технички/професионални компетенции
-свест за култура -тимска работа -пристап кон промените -деловни комуникации и сл.	-знаење -ориентација кон купувачите -познавање јазик за деловна комуникација и сл.	-знаење за системите -маркетинг и продажба -знаење за производите -знаење за ИТ и телекомуникации -управување со проекти и сл.

Во деловната практика често пати постои неусогласеност, односно компетенциско отстапување помеѓу стварните и потребните компетенции (Слика 2). Најчесто доменот на интерес на потребните компетенции е поширок од доменот на интерес на стварните компетенции. Успешноста во водењето на бизнис процесите, односно ефикасноста во деловното работење се огледа во минимизирање на ова отстапување.



Слика 2. Компетенциски отстапувања

При креирањето на овој концепт треба да се имаат предвид следниве предуслови и претпоставки:

- знаењето е критичен и клучен фактор за успешно работење на компанијата;
- информациската и телекомуникациската технологија е вградена во значителен број меѓучовечки деловни интеракции и трансакции;
- релациите помеѓу вработените станаа се покомлексни, стохастички и подинамички; и

- времето за донесување на деловна одлука е се пократко и детерминирано од мноштво екстерни и интерни фактори.

### **УЛОГАТА НА ЗНАЕЊЕТО ЗА ИЗГРАДБА НА КОМПЕТЕНЦИИ**

Знаењето е конкурентско оружје на новата економија. Затоа, со право современите менаџери велат „знаењето е пари“. Со знаењето се создава нова вредност со којашто компаниите остваруваат конкурентска предност. Истата се постигнува со добар маркетинг, добро дизајниран производ или услуга, подобрени производни методи или технолошки процеси, задоволување на потрошувачите на повисок начин и сл. Компанијата треба да гради деловен успех врз основа на експертиза во однос на конкуренцијата на полето на дизајнот, менаџментот, маркетингот, иновативноста и сл. Знаењето треба континуирано да се надоградува, обновува и подобрува, и истото треба да биде примарен и најзначаен извор за постигнување на конкурентска предност. Тоа е гаранција за зголемени компетенции на менаџерите. Компаниите, во ерата на знаење, треба континуирано да учат, да го надоградуваат својот систем на знаење. Во таа смисла, истите треба:

- континуирано да го користат расположливото знаење од екстерни и интерни извори за донесување на квалитетни деловни одлуки;
- да генерираат нови знаења и да го трансформираат постоечкото знаење во сите домени на деловното работење;
- да го имплементираат расположливото знаење во деловните процеси, креирањето на нови производи и/или услуги;
- да креираат услови за нова информациска инфраструктура во која ќе се дистрибуира знаењето низ организациска култура;
- доследно да го прикажуваат знаењето во документацијата, базата на знаење и софтверските апликации; и
- континуирано да ја мерат вредноста на знаењето и/или влијанието на управувањето на знаењето, како индикатор за успешно деловно работење, одржлив развој и конкурентска предност.

Во услови на динамички развој на организациска структура и нужната флексибилност којшто го наметнува неизвесното окружување, се наметнува потребата од успешна изградба на менаџерските компетенции врз основа на интензивна соработка на сите нивоа на менаџментот. Со интегрирање на активностите се унапредуваат способностите на секое менаџерско ниво посебно, а потоа по пат на интеракција се реализира пренесување на стекнатите способности помеѓу рзличните менаџерски нивоа. Во таа смисла неопходно е да се анализира структурата на менаџерското знаење. Имено, менаџерското знаење опфаќа: знаење за човековото однесување во компанијата и начинот на којшто функционира компанијата, како и знаење за содржината и организацијата на деловните процеси. Притоа, сите менаџери мора да имаат задоволително ниво на менаџерско знаење без оглед на кое организациско ниво им припаѓаат. Менаџерското знаење може да се класифицира во четири домени <sup>123</sup>:

<sup>123</sup> Ron Sanchez (2003), Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford University Press, USA; 1st Edition

- менаџерско функционално знаење - вклучува знаење за улогата на менаџерите во планирањето, управувањето, контролирањето, организирањето и комуникацијата со другите луѓе, како и познавање на функционалните подрачја на компанијата, како што се: производството, маркетингот, инвестиците, истражувањето и развојот, човечките ресурси, информациската инфраструктура и сл.;
- менаџерско техничко знаење - вклучува знаење за методите, техниките, постапките, процесите, процедурите, специфични за секое функционално подрачје;
- менаџерско компаниско знаење - вклучува знаење за причините за егзистирање на компанијата, вклучувајќи и за тоа кои се стејхолдерите за коишто компанијата создава вредност; и
- менаџерско знаење за окружувањето - вклучува знаење за провајдерите на екстерните извори, како и познавање на преференциите на купувачите и потрошувачите, конкуренцијата, деловните партнери, деловното опкружување и макроекономскиот развој.

За формирањето на доменот на знаење и креирањето на менаџерските вештини (човечки, концептуални и технички) карактеристично е тоа дека сите вештини се потребни на сите менаџерски нивоа во организациската хиерархија, но не во иста мерка. На пример, за оперативниот менаџмент или поконкретно за производните менаџери најзначајни се техничките вештини, потоа човечките и на крај концептуалните. Исто така, оперативниот менаџмент треба да го креира и развива функционалното и техничкото знаење, додека компаниското и знаењето за окружувањето (потребите на стејхолдерите) се помалку значајни. На средното (тактичкото) менаџерско ниво, техничкото и компаниското знаење се помалку значајни, иако во целост не можат да се елиминираат. Овде е најзначајно функционалното знаење и, во помала мерка, знаењето за окружувањето. На стратешко ниво, односно за топ менаџерите најбитно е компаниското знаење и знаењето за окружувањето, со оглед на фактот дека тие донесуваат стратешки одлуки кои имаат долгорочни импликации за иднината и развојот на компанијата, со што нивната одговорност во овие два домени значително се зголемува.

Менаџерските компетенции се зголемуваат врз основа на: реализирање на транспарентноста на знаењето; подобрување на процесот на документација на знаењето; промена на организациската култура; подобрување на комуникациите и соработката; трансформација на имплицитното во експлицитно знаење; подобрување на едукацијата, тренингот и нови вработувања; подобрување на личниот развој (сопствено усовршување); задржување на знаењето во компаниите; обезбедување пристап кон постоечкото знаење; поддршка на процесот на собирање на екстерно знаење; подобрување на размената на знаење; подобрување на менаџментот на иновации и сл.

Со реализација на овие активности компанијата ќе ги намали трошоците и цените, ќе продава знаење, ќе ја зголеми продуктивноста, ќе го забрза процесот на создавање иновации, ќе развива нови производни подрачја, ќе го намали деловниот ризик, ќе го зголеми задоволството на вработените и мотивацијата, ќе обезбеди



зголемување на растот на компанијата, ќе се зголеми квалитетот на производите, ќе се зголеми задоволството на корисниците и/или квалитетот на услугите и ќе се подобри планирањето и испораката на производите/услугите во зададените рокови. Секако дека, притоа, треба да се надминат следниве ограничувачки фактори (проблеми): имплементација на несоодветна организациска култура, недостаток од ИТ технологија, нестандардизирани процеси, неформална организациска структура, несоодветна поддршка на високиот менаџмент и сл.

Зголемувањето на менаџерските вештини, односно менаџерските компетенции влијае на организациските процеси на компаниите и обезбедува зголемена ефективност, ефикасност и иновативност. Имено, зголемената ефективност се огледа во: подобрување на сервисот кон потрошувачите, подобро менаџирање со проектите, подобро адаптирање на промените од екстерните настани, зголемување на процентот на задоволни потрошувачи од производите и услугите. Како резултат на тоа се обезбедува подобрување на услугите на корисниците и нивното задоволство, се скратува времето на промовирање на нови производи и услуги, се обезбедува влез на нови пазани сегменти, се обезбедува пазарен удел на компанијата во борба со конкуренцијата. Зголемената ефикасност, пак, се огледа во: намалување на вкупните трошоци за производство во однос на обемот на продажба, пократко време на подготовка на операциите, намалување на флукуацијата на вработените со идентификација на вредностите на знаењето на вработените и нивно наградување за активностите кои се поврзани со управувањето со знаењето, побрзо одлучување, подобрување на работните процеси и намалување на трошоците предизвикани од редувантност или непосакувани процеси, побрза достава на производите, зголемување на профитабилноста и сл. Додека, пак, зголемената иновативност се огледа во: зголемениот процент на новововедени производи и услуги, поголем број на патенти по вработен, мотивирање за воведување промени наместо следење на конкуренцијата, охрабрување за слободно изразување на идеи што во основа значи поголем број идеи во базата на знаење и сл. Како резултат на тоа треба да се поддржува развојот на талентот и експертизата, како основа за развојот на нови производи и услуги.

### КОМПЕТЕНЦИИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ

Компетенциите се рамка што поврзуваат мноштво на процеси што се однесуваат на човечките ресурси. Поради тоа, тие се почетна точка во талент менаџментот. Меѓутоа, се поставува прашање: како компаниите треба да ги имплементираат компетенциите за поддршка на талент менаџментот? За да бидат компетенциите во функција на ефикасен и ефективен талент менаџмент потребно е да се дефинира методологија со којашто ќе се реализираат следниве пет фази:

- планирање и дефинирање на целта. Имено, оваа фаза е клучна за успешна реализација на процесот на талент менаџментот. Дел од оваа фаза вклучува интерна комуникациска стратегија, определување на проектен тим, негови улоги и одговорности, како и евалуација на софтверот за талент менаџментот.
- модел на персонализација. Во оваа фаза е потребно да се избере модел на компетентност којшто ќе ги рефлектира уникатните потреби на компанијата. Проектниот тим, како и експертите кои ќе бидат



вклучени треба да ги идентификуваат клучните компетенции кои се критични за компанијата. Најдобар пристап е top-down. Имено, обратниот пристап bottom-up резултира со многу компетенции кои тешко се управуваат.

- **проценка на вработените.** Оваа фаза се фокусира на собирање информации за нивоата на компетенции и вештини на веќе избраните компетенции на вработените. Постојното дескриптори обезбедува објективна основа за оценување. Исто така и самите вработени можат да извршат самоевалуација или мултипроценка на компетенциите. Во текот на овој процес, вработените можат да го детерминираат нивното поседување со компетенции, се со цел да се утврди разликата меѓу нив и стандардите коишто се пропишани за одделна позиција. Во оваа фаза, исто така, се реализира процес на комуникација меѓу вработените со нивните менаџери во врска со нивниот професионален развој и развој на кариерата. Резултатите се интегрираат во еден систем за управување со таленти за обезбедување на потребните тренинзи, обука и развој на човековите ресурси.
- **резултати од анализата и активности.** Во оваа фаза, врз основа на информациите од претходните фази, се прави анализа на компетенциите, недостатоците и предности за поединци, тимови, одделенија или компанијата во целина, како и имплементирање на стратегија за искористување на предностите и надминување на недостатоците.
- **одржување.** Оваа фаза нема крај. Имено, истата продолжува со оглед на постојните организациски промени и потребата за ажурирање на компетенциите и приспособување на истите на новите производи, технологии и процеси.

### МОДЕЛ НА ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ

Талент менаџментот е нов концепт на организациите за постигнување конкурентска предност и постигнување повисоки перформанси во работењето. Постојат различни дефиниции за овој концепт, меѓу кои ќе издвоиме неколку. „...е интегриран сет на процеси и процедури кои се користат во една организација со цел да се привлече, задржи и развие талентот со цел постигнување стратегиски цели“<sup>124</sup>; „...е процес преку кој менаџерите треба да ги предвидат и задоволат своите потреби за човечки капитал“<sup>125</sup>. Може да се каже дека талент менаџментот е интегриран сет на процеси, програми и културни норми во една организација, дизајнирани и имплементирани за да се привлечи, развие, распредели и задржи талентот во функција на постигнување на стратегиските цели и идните бизнис потреби. Имено, талент менаџментот вклучува<sup>126</sup>: (1) развивање на стратегија за да се утврди она што организацијата треба реализира како моментални и идни потреби на бизнис планот; (2) воспоставување процеси со цел да се измери надлежноста - потребни и достапни;

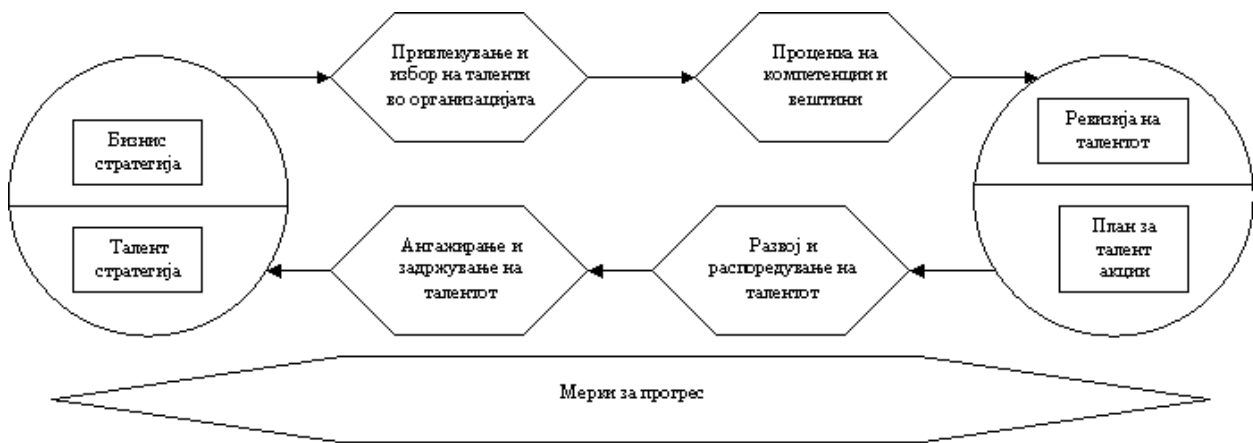
<sup>124</sup> Marcia J. Avedon- Senior Vice President, Human Resources and Communications for Ingersoll Rand

<sup>125</sup> Cappelli, P. (2008), *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*, Boston: Harvard Business School Press.

<sup>126</sup> James A. Cannon (2011), *Talent Management and Succession Planning*, Published by the Chartered Institute of Personnel and Development, 151 The Broadway, London.

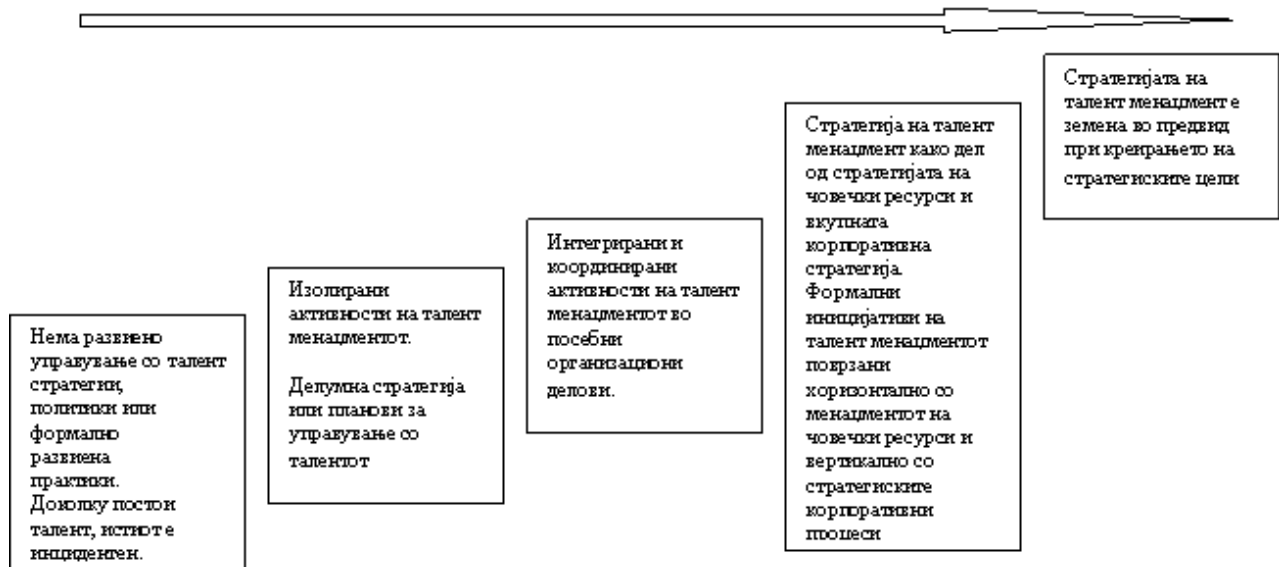
(3) создавање на широк спектар на развојни алатки и процеси со цел да се обезбедат соодветни пристапи во зависност од индивидуалните потреби на вработените; (4) идентификување на начини за да се добијат и задржат оние кои се од клучно значење за успехот; (5) и воспоставување соодветни пристапи на организацијата, за истата да се справи со оние кои не се вклопуваат со организациските барања.

Секој модел, па и моделот на менаџмент талентот има свои компоненти. Основни компоненти на моделот на менаџмент талентот се: привлекување и избор на таленти во организацијата, проценка на компетенциите и вештините, ревизија на талентот и план за талент акциите, развој и распоредување на талентот и ангажирање и задржување на талентот. Системскиот пристап на овој модел е прикажан на следнава слика:



Сл. 3 Модел на талент менаџмент

Секој бизнис модел има нивоа на зрелост. Нивоата на зрелост на моделот на менаџмент талентот се опфатени на следнава слика<sup>127</sup>:



Сл. 4 Нивоа на зрелост на моделот на талент менаџментот

<sup>127</sup> Talent Management: Understanding the Dimensions, CIPD, 2006

Пожелно е организациите да се движат од лево на десно.

Битно е што моделот на менаџмент талентот мора да биде координиран со останатите организациски програми и системи во функција на постигнување подобри бизнис резултати. Овој тек на координација е претставен на следнава слика:



Сл. 5 Корелација меѓу бизнис стратегијата, стратегијата на талентот и бизнис резултатите

Критични фактори за успех на овој процес се:

- да биде насочуван од бизнис стратегијата;
- да биде интегриран со останатите организациски процеси; и
- да биде управуван и да биде вкоренет начин на размислување.

### ЗАКЛУЧОК

Успешното управување во глобалната економија наметнува потреба од инволвираност на сите менаџерски нивоа во процесот на управувањето со знаењето, а тоа бара зголемување на компетенцијата на менаџерите. Јакнењето на менаџерските компетенции се постигнува со целисходно управување со знаењето во рамките на компанијата и зголемување на нејзината конкурентност. Со зголемување на менаџерските вештини, односно менаџерските компетенции се влијае на организациските процеси на компаниите и се обезбедува зголемена ефективност, ефикасност и иновативност. Како резултат на тоа, потребно е да се идентификуваат клучните компетенции и да се креираат програми за нивни развој, бидејќи истите се фундамент за рационално управување со талентите. Во таа насока талент менаџментот е водечки императив на секоја организација. Талент менаџментот не е само процес на управување со физички, односно човечки ресурси, туку интегриран и сеопфатен пристап на управувањето со способностите, компетенциите, вештините, потребите, интересите, кариерата, стравт и очекувањата од луѓето дека организациските вредности и потреби ќе бидат поефикасни и поефективни. Успешниот талент менаџмент е резултат на начинот на размислување на секој менаџер кој во организацијата се однесува одговорно спрема менаџмент талентот како составен дел од нивниот бизнис, а не единствена одговорност на одделот за човечки ресурси. Истиот ќе им овозможи на организациите да создадат уникатен и релевантен бренд на вработени и постигнување долгорочна конкурентска предност.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Ron Sanchez (2003), Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford University Press, USA; 1st Edition
- 2) Cappelli, P. (2008), Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty, Boston: Harvard Business School Press.

- 3) James A. Cannon (2011), Talent Management and Succession Planning, Published by the Chartered Institute of Personnel and Development, 151 The Broadway, London.
- 4) Alavi, M., Leidner, D.E. (1999), Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits, Communications of the AIS (1:Article 7)
- 5) Talent Management: Understanding the Dimensions (2006), CIPD
- 6) Hahn, J., Subramani (2000), M. A Framework of Knowledge Management Systems: Issues and Challenges for Theory and Practice, Carlson School of Management, University of Minnesota, Paper accepted for presentation at the 21st International Conference on Information Systems, Brisbane, Australia
- 7) Andrews, K. (2003), Capabilities for the Knowledge Era, Discussion Paper 1,
- 8) Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A., 2004, Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies, Prentice Hall, New Jersey
- 9) Bellinger, G. (2004), Knowledge Management-Emerging Perspectives,
- 10) Crager, J., Lemons, D. (2003), Measuring the Impact of Knowledge Management, American Productivity and Quality Center
- 11) Day, J. D., Wandler, J. C. (1998), Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies, McKinsey Quarterly, Winter edition
- 12) [http://www.sims.berkeley.edu:8000/courses/is213/s99/Projects/P9/web\\_site/about\\_k.html](http://www.sims.berkeley.edu:8000/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/about_k.html)
- 13) <http://www.flexiblelearning.net.au/projects/resources/PDFutureB.pdf>
- 14) <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm#dac>
- 15) <http://www.treasury.govt.nz/academiclinkages/heckscher/>

## **БИЗНИС ЕТИКАТА ВО ФУНКЦИЈА НА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО НАСОКА НА ГРАДЕЊЕ МОДУСИ ЗА ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ**

### **BUSINESS ETHICS IN THE FUNCTION OF DEVELOPING HUMAN RESOURCES IN DIRECTION OF BUILDING A MODUS OPERANDI FOR THE COMPANIES SUSTAINABLE COMPETITIVENES**

**Д-р Гордана Никчевска**

СУГС Гимназија „Орце Николов“ Скопје  
Бизнис академија Смилевски БАС - Скопје  
[gordana.nikcevska@gmail.com](mailto:gordana.nikcevska@gmail.com)

**Gordana Nikcevska Ph.D**

HSCS Gymnasium "Orce Nikolov" Skopje  
Business Academy Smilevski BAS – Skopje  
[gordana.nikcevska@gmail.com](mailto:gordana.nikcevska@gmail.com)

УДК:174  
005.73

#### **АПСТРАКТ**

Во современото живеење многу често се укажува на фактот, дека е неопходно во светот да завладеат моралните вредности и норми, кои нужно би ја подигнале свеста на секој поединец, за да станат негов двигател. Позитивните мисли и позитивното однесување не се само движечка сила на човечката цивилизација, туку се и основа за културата, мирот, за меѓусебното разбирање и солидарноста меѓу луѓето и истите ги водат кон едно посреќно и поблагопријатно битисување. Човештвото очекува и бара, луѓето да бидат способни да размислуваат за природата на човечките односи, за суштината на нивното дејствување, за последиците од нивните дела, како и за карактеристичните содржини на категориите Добро и Зло во современата епоха. Етиката стана неопходен дел на разбирањето на светот, заради развој на демократијата, која се заснова врз почитување на човековите права и индивидуалистичката животна концепција. Основните критериуми за вреднување на човечките постапки, како и целите и смислата на моралните барања и дејствувања во општествениот живот, се приоритети на Бизнис етиката. Успешни компании се оние кои што, за најважна алка во своето функционирање, го земаат во предвид човечкиот капитал. Успехот на компаниите не се должи само на успешно поставена пазарна стратегија, квалитетен производ и одржлива конкурентска предност, туку е нужно, секоја индивидуа да работи во интерес на компанијата, со цел нејзиниот опстанок да не биде загрозен од личните интереси на поединците. Со своето инсистирање на добродетелта, на добро разбраниот егоизам, на алтруизмот, на соработката и солидарноста, на разумното однесување, етиката стана неопходна за успешно совладување на тешките пројави против опстанокот и хуманизмот.

**Клучни зборови:** бизнис, етика, успех, профит, компанија, човечки ресурси.

## ABSTRACT

In modern life today it is often indicated to the fact that it is necessary for the moral values and norms to conquer today's world, which would in turn inevitably raise the awareness of every individual and become its driving force. Positive thoughts and positive behavior are not only the driving force of the human civilization, but are also the basis for the culture, peace, mutual understanding and solidarity between men and lead the human population to a happier and more pleasing existence.

Mankind expects and requires for people to be able to think about the nature of human relationships, the essence of their actions, the consequences of their deeds, as well as the distinctive characteristics of the categories of good and evil in the modern era. Ethics has become an indispensable part of understanding the world, for the purpose of developing democracy, based on respect for human rights and the individualistic conception of life. The basic criteria for the evaluation of human actions, as well as the goals and meanings of moral claims and doings in social life, are the priorities of business ethics.

Successful companies are those that take into account human capital as the most important link in their operation. The prosperity of those companies is not only accredited to a properly established market strategy and sustainable product quality, but imperatively on having every individual to work in the interest of the company, in order not to have its survival jeopardized by the personal interests of individuals. With its insistence upon virtue, upon proper understanding of the concepts of egoism and altruism, cooperation, solidarity and reasonable behavior, ethics has become an imperative to triumphantly master the difficult phenomena against survival and humanity.

**Keywords:** business ethics, success, profit, company, human resources.

## ВОВЕД

Во заедничкиот живот со другите луѓе човекот ги усовршува и хуманизира меѓучовечките односи, наидува на одредени проблеми и бара решение за нив, постојано прави избори, ја бара и пронаоѓа смислата на сопственото постоење, сопствената егзистенција, личната сигурност, среќа, радост, спокојство, се прилагодува на условите на заедничкиот живот, ги прифаќа моралните норми, етичките правила кои го истакнуваат човековото достоинство и на тој начин ја афирмираат слободата на еднката и ги определуваат нејзините права.

Опстанокот на современиот човек, денес, на почетокот на XXI-от век не подразбира само снаоѓање за преживување, туку поставува цели за подобро уредување на сопствениот живот и животот на своите блиски, цели кои со успех би можел да ги реализира со добра стратегија и добро изградена методологија. Пред современиот човек се поставуваат мноштво од прашања: Како да комуницирам со луѓето? Како да успеам да ги разберам и да ме разберат? Како да ја изберам својата професија? Дали ќе успеам да се реализирам и да заработам доволно за добар живот? Што значи личен успех? Дали ќе успеам да одгледам здрави и успешни деца? Како да воспоставам рамнотежа и да најдам личен мир? и Како при сето тоа да живеам етично?

За времето во кое живееме својствени се големи морални проблеми, морална криза, во која брзо се менуваат моралните норми и вредности и истовремено се јавува

нужна потреба од добри етички решенија. Етиката како теорија на моралот им помага на луѓето да ги осознаат моралните појави, во системот на моралните категории и вредности да се ориентираат и што поуспешно да ја извршуваат својата функција, особено за етичкото формирање на личноста. Ерих Фром истакнува: „На секое човечко суштество му е дадена слободна волја. Ако некој сака да се сврти кон доброто и праведноста, тој има моќ тоа да го стори. Ако некој сака да се сврти кон злото и нечесноста, тој тоа може да го стори“ (Ерих Фром, 2008, стр. 164).

### ФИЛОЗОФСКИ КОНЦЕПЦИИ ЗА ЕТИЧКОТО ОДНЕСУВАЊЕ НА ЛУЃЕТО

Од Антиката до денес прегледот на идеите на најзначајните мислители за ова прашање, го покажува единството на оваа духовна позиција во сите периоди, а исто така покажува како си нивните учења се надградувала и збогатувала етичката доктрина.

**Сократ** бил обичен атински граѓанин, кого го познавале сите. Во своето дело Одбраната Сократова Платон напишал: „Има еден Сократ, мудар маж, тој размислува за небесните појави и го испитува она што е под земја; нешто што е полошо, тој го прави подобро“ (Платон, 1983, стр. 11). Според Сократ (469-399 г. до н.е.) вистината е објективна, апсолутна и вродена, а моралната норма е универзална и апсолутна. Моралната норма и вистината се идентични и се иманентни на секоја човечка единка. Според тоа, може да биде добар само оној човек кој знае што е добро, т.е. кој е образован да биде добар.

Како и Сократ, и **Платон** (427-348 г. до н.е.) етичкиот идеал го гледа во постигнувањето доблест, базирана врз знаењето. Сметал дека секој предмет, достапен на сетилата, соодветствува на една општа идеја. Само идеите, праобрасци на нештата, постојат како вистинска реалност, тие се вечни и непроменливи, додека, пак, предметите што нè опкружуваат се само блед одраз, сенка на идеите. На секој човек му се заканува голема опасност да избере погрешен живот, или, филозофски речено, грешна форма на живеењето, грешен животен идеал. „Затоа сите треба да трагаме по знаење, кое оспособува да избереме исправно да живееме. Тоа би било, всушност, конечното објаснување на **пαιδεία**“ (Платон, 1983, стр. 432). Сериозноста со која Платон ја разбира оваа задача и ја трансформира во доминантна човекова должност, произлегува од барањето човекот во овој живот да научи, да се подготви за големиот избор - кој ќе мора да го направи кога, по илјадагодишно талкање, ќе се подготвува повторно да се врати на земјата, во која ќе може да препознае, да избира подобар или полош живот.

Големиот филозоф и научник Аристотел (384-322 г. до н.е.) бил 20 години ученик на Платон и неколку години учител на Александар Македонски. Аристотеловото дело Политика, кое се занимава и со проблемите на државното уредување и на економијата, е сочувано делумно стои: „Во секоја држава постојат три дела: едни многу богати, други многу сиромашни и трети на средина меѓу овие. Се сложивме дека е најдобро да се придржуваме кон умереноста и средината... затоа што тогаш човекот најлесно може да се потчини на заповедите на разумот“ (Аристотел, 1970, стр. 135). Истакнувајќи ги добрите и лошите страни на различните облици на државно уредување, Аристотел смета дека со државата е најдобро да управува средниот слој. „Ако во Етиката точно рековме дека среќен живот е оној кој со ништо



не попречува доблест и дека доблест е средина меѓу две крајности, тогаш најдобар живот мора да биде оној кој се држи до средината, и тоа таква средина која може секој да ја достигне“ (Аристотел, 1970, стр. 135). Највисока доблест е средината меѓу крајности - вистинска мера.

Во новиот век еден од најзначајните етичари е Имануел Кант (1724-1804). Во делото Критика на практичниот ум, Кант го утврдува категоричкиот императив, кој според Кант човек треба безусловно да го исполнува, ако сака да се смета за човек во вистинска смисла на зборот. „Постапувај така што максимата на твојата волја секогаш би можела наедно да има вредност како принцип на сеопшто законодавство“ (Имануел Кант, 1993, стр. 44) Или, кажано со друга формулација: Постапувај така човекот да ти биде цел, а не средство! Тоа е срцевината на Кантовата етика. Во неа должноста и нејзиното почитување и извршување се основа на моралот (Кирил Темков, 1999, стр. 41). На пример, лажни ветувања не треба да се даваат или да се однесуваме индиферентно кон туѓата несреќа, не заради евентуална штета, туку пред сè од етички причини на чиста должност. Кантовата етика на чистата должност е многу строга. Кант ги отфрла сите други мотиви и цели на моралното делување: нагоните, склоностите, задоволството, интересот, среќата, бидејќи тие го условуваат етичкото дејствување, а тоа треба да биде безусловно. Исто така, во својот хуманизам, Кант укажува дека најнеморално дело е користењето на другите луѓе како средство за своите цели. Човекот како морално суштество постапува според својата слободна волја. Чистата добра волја не е мотивирана ниту со среќата, ниту со блаженството, ниту со духовното задоволство, туку е автономна и само тогаш и како таква морално вредна. „Автономијата на волјата е единствениот принцип на сите морални закони и на нив сообразените должности; спротивно, секоја хетерономија на волјата како ќеф не само што не втемелува никаква обврзаност, туку, дури, е спротивна на нејзиниот принцип и на моралноста на волјата“ (Имануел Кант, 1993, стр. 48). Ако моралниот закон најнапред не е замислен во човековиот ум, човекот никогаш не би помислил дека има право да си претпостави слобода, а кога не би имал слобода, тогаш во себе не би можел да пронајде морален закон. Кант вели: „За себе самиот чистиот ум е практичен и му дава (на човекот) еден сеопшт закон, кој го нарекуваме морален закон“ (Имануел Кант, 1993, стр. 45).

Џон Дјуи (1859-1952) е еден од најзначајните американски филозофи кој во своите дела анализираше извонредно широк дијапазон на прашања од психологијата, етиката, естетиката, логиката, педагогијата, политиката, религијата, правото, социологијата и економијата. Дјуи смета дека примарна задача на филозофијата е да им ги разјасни на луѓето идеите во поглед на општествените и моралните дилеми и судири. Во филозофијата Дјуи му припаѓа на филозофскиот правец прагматизам, кој сообразноста, на вистината со реалноста на светот кој нè опкружува ја сомерува според успешноста на нашите дејства. Всушност, за прагматизмот, нешто е вистинито кога е корисно. Доколку идејата за Бог е полезна, доколку му е потребна на човекот и смирува, во прагматичкото учење таа се покажува како вистинита. Исто така, етичката концепција на прагматизмот е мелиоризам, со кого се утврдува можноста и реалноста на унапредувањето на човечките вредности и моралот. Џон Дјуи прагматизмот го насочува кон инструментализам, определувајќи го познанието како инструмент, орудие, со чија помош се снаоѓаме и се одржуваме во животот. Во моментот кога запаѓаме во тешкотија која инстинктот не може да ја совлада, се јавува мислата.



Вистината е мисла и не мора да биде индивидуален производ, туку може да произлегува и од согласувањето на оние што се интересираат за проблемот и го иследуваат.

Според филозофот Павао Вук-Павловиќ (1894-1976) иднината не е замисла која се чека со скрстени раце со желба и надеж, туку она што го создаваме живеејќи и доживувајќи, иднината не е утрешниот ден, таа се „раѓа“, вели Вук-Павловиќ во своето дело *Ličnost i odgoj*, таа може да се роди само таму каде што постои стремеж по вистинските вредности, а се исполнува само ако имаме вредност. Може да се каже дека станува збор за базична аксиолошка ситуација - за вредноста за имање вредност. Исто онака како што „вистината“ е предмет на спознајното вреднување, „доброто“ предмет на етичкото вреднување, „убавото“ предмет на естетското вреднување, „светоста“ предмет на религиозното вреднување, така, „иднината“ е предмет на педагошко - аксиолошкиот став и активност. Вук-Павловиќ истакнува: „Кога човекот како духовно суштество тежнее кон иднината, кога посакува таа да се роди, тогаш мора да ја оплоди сегашноста, барајќи допир со тоа што стои надвор од минливиот временски тек и над него. Стремејќи се кон иднината, трајно мора да се стреми кон вредната сегашност, постојано мора да мисли на тоа, за сегашниот миг да не му избега неоплоден со вредност“ (Pavao Vuk-Pavlović, 1996, str.46).

### НУЖНА ПРИМЕНА НА ЕТИЧКИОТ КОДЕКС ЗА ДОБЛЕСНО ОДНЕСУВАЊЕ

Според видот и својствата на дејноста професионалниот морал има свои специфики и карактеристики, кои укажуваат како и што треба да прави а што да се избегнува; кои се најзначајните норми за дејноста, особено да се истакнат санкциите за постапките спротивни на професионалниот морал. Оттаму произлегува фактот дека според дејноста се прават Кодекси – како збир од правила, норми, акти кои секој поединец треба да ги почитува и затоа тие кодекси се едновременно и морални и професионални. Нормата е етичка заповед, етичка порака и поука, етичка вредност во која се укажува што треба да се прави а што да не се прави, што е добро – што треба да се посакува за себе и за другите, а што е лошо - што не треба да се прави и што не се посакува. Моралните норми се менуваат, што покажува дека изворот на моралното чувство и стремежите на човекот се наоѓа во неговото општествено битие. Така, не само што моралните норми се менуваат во духот на социјалните промени, туку своевидно се менува и смислата на етичките разлики во зависност од сушноста на нивната битна општествена заднина. Македонскиот етичар Кирил Темков во своето дело Етиката денес нагласува: „На идејниот и морален фронт денес владеат различни реални ситуации и душевни расположби, виреат повеќе принципи, вредности, цели и норми, кои, се разбира, имаат не само своја заднина како нивни извор, туку и заднина како спротивност и нужна опачина, како духовен и етички излез од нивната едностраност“ (Кирил Темков, 1999, стр. 113) .

Деловната етика е срцевина на економската мисла и дејност. Во деловниот морал во новите тенденции, во етичките кодекси на компаниите, се истакнуваат нормите и вредностите на традиционалната деловна етика и тоа: Чесност, Исполнителност, Лојалност, Издржливост, Постојаност, Дадениот збор, и т.н. Меѓу најзначајните професионални и лични морални вредности и норми на секој човек и норми за постапување кон другите луѓе се вбројуваат: Разбирање, Почитување, Емпатија, Љубов, Помош, Искреност, Амбициозност, Информираност, Одговорност,

Совесност, Организираност, Пристојност, Разумност, Умереност, Коректност, Чистота, Доверба, Мир, Толеранција, Систематичност, Љубезност, Тактичност. Големиот шпански научник, професорот Федерико Мајор (1988) укажува на фактот дека единствениот компас кој може да не води во иднината е етиката. Денес сите луѓе треба да станат морални, да постапуваат добро, секој мора да стане свесен за својата одговорност и да ја извршува својата должност. Затоа луѓето треба да настојуваат:

- Да имаат добра мисла, добра намера и да прават добри дела;
- Да ги отфрлаат лошите ориентации и да ги исправат направените лоши постапки;
- Да мислат на својата полза, но и да внимаваат на доброто и користа на другите, да прекинат со насилство од било кој вид и кон било кого;
- Да внимаваат на вредностите кои се актуелни во Универзалната етика и да избираат да постапуваат во согласност со истите.

Еден од најголемите современи мислители Ернест Блох укажува на фактот дека човек на човека треба да му биде човек, наместо Хобсовото тврдење дека човекот на човекот му е волк.

### **БИЗНИС ЕТИКАТА ВО ФУНКЦИЈА НА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Бизнис етиката, се однесува на моралните аспекти на работењето, им помага на луѓето да ги осознаат моралните појави, да се ориентираат во системот на моралните категории и вредности и што поуспешно да ја извршуваат својата професија. Секоја интелектуална професија бара постојано следење на сите новини, постојано усовршување во областа за која интелектуалецот е остручнет. Без знаењата и вештините човекот нема да го познава светот и процесите, нема да знае да работи и да се снајде во сложената дејствена и економска реалност на современиот свет. Без познавањето на вредностите, без прифаќањето на моралните принципи и норми, без способноста за разликување меѓу доброто и злото, ќе биде загубен во социјалните, политичките и етичките лавиринти на човештвото. Позитивниот однос кон животот, имањето храброст да се пристапи кон решавање на проблемите, увереноста во сопствената сила за борба и сигурноста дека доброто дејствување донесува плодови, како и верувањето во моралната извесност дека правењето добро е подобро отколку правењето зло и сè исплати повеќе, како и перманентната едукација и следењето на новините и промените паралелно со способноста за адаптација на брзиот ритам на секојдневието, се мошне важен сегмент во осмислувањето и уредувањето на животите на луѓето. Според учењето на американскиот психолог Лоренс Колберг, во текот на етичкиот развој на личноста секој човек минува низ три нивоа на моралната свест, односно низ шест стадиуми на моралното судење кај личноста. Првото ниво според Колберг е предконвенционалното ниво, што претставува подреденост на моралните принципи. Тука личноста во најраната возраст минува низ два стадиуми и тоа: првиот стадиум е хетерономија а вториот стадиум е индивидуализам. Второто ниво е конвенционалното ниво. Во ова ниво личноста минува низ третиот и четвртиот стадиум, и во овие два стадиуми личноста настојува добро да постапува низ заемни очекувања и меѓусебни односи и усогласувања на општествениот систем и носи одлуки според сопствената совест. Третото ниво според Колберг е постконвенционалното ниво, кое изразува состојба на високи морални принципи на

личноста. На ова ниво личноста минува низ петтиот стадиум на општествени договори или корист или на индивидуални права, и низ шестиот стадиум кој е стадиум на универзалните етички принципи и етичките начела, со носење на самостојни одлуки кои имаат логичка оправданост.

Грижата за човечките ресурси е клучен фактор за соодветно функционирање на организацијата, со соодветна грижа се креираат лојални вработени кои што ќе бидат спремни да дадат сè од себе во извршувањето на работните задачи. Оттаму може да се констатира дека успешни компании се оние кои што како за најважна алка за своето функционирање го земаат во предвид човечкиот капитал. Вработените во една организација се индивидуи кои што имаат сопствени ментални претстави и перцепции, сопствени цели и секако секој е личност за себе. Токму заради тоа треба да се посветува внимание и на индивидуално и на групно ниво сè со цел да се насочат кон постигнување на организациските цели. Улогата на менаџерот претставува еден вид на врска токму помеѓу организацијата и вработените, сите активности околу привлекувањето и задржувањето на вработените, да им овозможат задачите да ги извршуваат високо професионално и да придонесуваат за постигнување на целите на организацијата. Менаџмент системот за човекови ресурси на организацијата, има пет главни компоненти: регрутирање, селекција, обука, развој и надградување на работата и повратна информација, плата и бенефиции и односи меѓу вработените. Секоја организација мора да стане свесна за потребите на вработените, да ги разбере и евалуира потребите за да им овозможи на вработените да ја сфатат, да ја почувствуваат својата работа како дел од својот личен живот, своја животна ориентација во која можат да се остварат човечката слобода, достоинството, креативноста, разумот, правдата и солидарноста, а никако како одредена рутина која што мораат да ја на извршуваат (Лоренс, Ен Т. - Бебер, Џ. 2009).

Од особено значење е стратешкиот менаџмент на човекови ресурси е процесот со кого менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човекови ресурси кои меѓусебно треба да се конзистентни, со други елементи од организационата архитектура и со стратегијата и целите на организацијата, со цел градење на систем на менаџмент на човекови ресурси што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите – четири носечки блокови на конкурентна предност (Кекеновска Павиќ, Л. 2011).

За остварување на целите организациите треба да обрнат особено внимание на воспоставување на добар систем на комуникација, стандарди на однесување во согласност со политиката на организацијата со изнаоѓање на оптимални решенија во случај на непредвидени проблеми, обука и мотивирање на вработените за поефикасно извршување на работните задачи.

### **МОРАЛНИ И ПРАВНИ АСПЕКТИ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ**

Конкурентноста, паралелно со нагонот за опстанок според многумина филозофи и психолози е вродена биолошка особина кај повеќето живи организми, која дури се изедначува со агресивноста и амбицијата. Конкурентноста како важно начело во пазарната економија наспроти соработката е битка или натпревар за квалитет, моќ, ресурси и материјални добра, за углед, почит, награди, пријатели, или пак општествен статус, бидејќи најмалку две страни тежнеат кон една посакувана и

воедно неделива цел, што во превод би значело за истата група на потрошувачи. Современата теоретска проценка на конкурентноста се врши низ „парадигмата структура-работење-успех“ и „моделот на нова емпириско индустриска организација“, при што согледувањето на бизнис промените однапред е неизоставен сегмент при јавното создавање на економската политика, бидејќи опстанокот и еволуцијата на компаниите се клучни фактори во современиот капитализам.

Облиците на спречување, ограничување или нарушување на конкуренцијата при секој деловен потфат, без оглед на тоа како е организиран и од кого е воден, како и мерките и постапките поврзани со споменатите ограничувања се предмет на правна регулација, со низа законски и под законски акти чија цел е да створат и обезбедат услови за поттикнување на економска ефикасност и благосостојба на потрошувачите преку слободна пазарна конкуренција. Правните норми ги отелотворуваат и етичките принципи на честа и угледот на сопственикот, како и одговорноста за предизвиканата штета при неистинитост на одредени податоци кои се изнесени со намера за целите на конкуренцијата да се омаловажи друг или да се створи заблуда поврзана со личноста или деловниот потфат, а се применуваат на сите физички и правни лица, во приватната или државната сфера, на јавни овластувања чија дејност претставува извршување на услуги од општ економски интерес, со цел прибирање на приходи, без оглед дали нивната природа е поврзана со посебни и ексклузивни права или концесии или монополи. Трговските белези во вид на фирма или некоја посебна ознака на деловниот потфат исто така треба да бидат јасни и недвосмислени во врска со другите фирми и ознаки, со цел да се избегне забуна во јавноста и нивно незаконито користење.

Соодветно на тоа, продавачите и купувачите на стоки и услуги, кои водени од желбата за што поголема конкурентност, преземат дејствија спротивни на начелата на совесност и чесност и добрите деловни обичаи, ќе бидат подложени на законски санкции и ќе носат одговорност за предизвиканата штета. Предмет на санкции во деловното работење се и неистинитите изјави поврзани со производството, природата, потеклото или набавката на производите или услугите, пазарната цена или начинот на нејзиното утврдувањето на цените на определени производи или трговски услуги итн.

Давањето и примање поткуп за целите на конкуренцијата, продажбата по системот на лавина, неистинитите изјави, неовластеното користење на техничка документација, омаловажувањето за целите на конкуренцијата како кривични дела се предмет на казнени одредби и судска заштита, со цел да се избегне стекнување на корист или повластен третман на нечесен начин, при што за истите се предвидени парични или затворски казни, во зависност од тежината на делото, а примениот подарок или имотната корист се одземаат, а правото за надомест на штета се задржува бидејќи во крајна линија со соодветните дејствие се засегнати суштинските интереси на потрошувачите.

### ЗАКЛУЧОК

Конкуренцијата во бизнисот не може да се избегне, без оглед на самиот пазар, неговиот вид или големина. Наместо да се избегнува со страв, треба да и се приоѓа рационално, аналитично, стратешки и систематски за да се подобри учеството на

пазарот и изгледите за доходовен опстанок на бизнисот, при што клучна улога играат одговорите на следните прашања: Идентификување на најзначајните конкуренти и нивното влијание; нивната позиција и сооднос кон вас во конкурентската анализа; Истрага и постоење на евентуални потенцијални конкуренти и идентификација на нивната понуда- производ или услуга и нивната вредност, разлики, предности или недостатоци во сооднос со вашата; Можност за корекција или напредок во севкупната понуда и нејзина целосна квалитативна и квантитативна анализа наспроти анализата на потрошувачкиот сегмент и таргет групите; Анализа на цената, маркетингот и човечките ресурси; За крај и можеби најважното од се, следење и анализа на постоењето, растот и развојот на самата конкуренција и примена на тие сознанијата во секојдневното работење.

Негативните трендови на човековата практика, загрозувањето на Природата, неконтролираните последици на економскиот и технолошкиот развој, лошите пројави во меѓучовечките односи, многубројните конфликти и тешки социјални манифестации (распаѓањето на семејството, меѓу генерациските судири, расната и другите видови дискриминација и сегрегација и сл.), разните видови манипулација чија жртва се луѓето - придонесоа етиката да стане централна научна дисциплина и најзначајна сфера на човековата практична дејност денес. Современото општество е исправено пред предизвици непознати во досегашниот тек на развитокот на човечката цивилизација. Забрзаниот развиток на науките и технологиите во последните два века предизвика суштествена промена на начинот на живеењето на луѓето, промена на обичаите, менталитетот и светогледот.

Компаниите за да бидат успешни треба да бидат посветени на градење на долгорочни акциони планови со вредности, кои ќе лиферираат одговорен корпоративен граѓанин. На глобално ниво тоа е веројатно единствениот начин да се постигне практикување на економските, социјалните и еколошките кодекси на однесување во бизнис стратегијата. Глобалната експанзија условува поголема вклученост на различни култури и социо-економски системи, па така етичките размислувања стануваат мошне значајни. На тој начин важноста на градење на силна етичка култура е составен дел на репутацијата, растот и финансиите на секоја организација, така се гради бренд кој ги привлекува најдобрите таленти и создава доверба меѓу заинтересираните страни. Иако компаниите се првенствено бизнис организации, работат за доброто на акционерите, тие имаат широк спектар на одговорности кон своите добавувачи, клиенти и вработени, кон заедниците во кои припаѓаат, и за општеството во целост. Повеќето организации, стануваат свесни за одговорноста и прават сериозни напори бизнис етиката да ја промовираат во извор на конкурентна предност, длабоко свесни дека етичкиот неуспех го намалува угледот на компанијата и нејзините производи, како на локално така и на глобално ниво.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Аристотел (2006) Политика, Скопје: Слово.
- 2) Blum, A. (1990) Sumrak američkog uma, Beograd: Prosveta.
- 3) Boatright, J. (2005) Ethics and Conduct of Business, fourth edition,
- 4) Pearson Education.
- 5) Cazalot, C. (2005) Creating Competitive Advantage through Business Ethics,
- 6) Executive Speeches Journal, April/May issue.

- 7) Gini, Al (1996) *Moral Leadership and Business Ethics*, Loyola University Chicago
- 8) in *Ethics and Leadership working papers*, Academy of Leadership.
- 9) Галев, Г. (2009) Правните инструменти на слободната конкуренција на пазарот во  
10) Европската унија во Република Македонија, Скопје.
- 11) Hartman, L. (2005) *Perspectives in Business Ethics*, third edition,
- 12) McGraw-hill International Edition.
- 13) Hutchins, R.M. (1995) *The Higher Learning in America*, New Brunswick:
- 14) Transaction Publishers.
- 15) Jeger, V. (1991) *Paideia*, Novi Sad: Književna zajednica Novog Sada.
- 16) Кант, И. (1993) *Критика на практичниот ум*, Скопје: Метафорум.
- 17) Кекеновска Павиќ, Л. (2011) *Мобинг и раководење со човекови ресурси*, Скопје.
- 18) Kohlberg, L. (1968) The child as a moral philosopher, *Psychology Today*, vol. 2, 25-30.
- 19) Лоренс, Ен Т. – Бебер, Џ. (2009) *Бизнис и општество*, Скопје, Датапонс.
- 20) Настески, Б. (2006) *Влијанието на надворешната конкуренција врз*  
21) *диверзифицирањето на стратегиите кај македонските*  
22) *претпријатија*, Скопје.
- 23) Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*, California Management  
24) Review, Winter.
- 25) Porter, M. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press,
- 26) Simon & Schuster Inc.
- 27) Платон (1983) *Одбраната Сократова – Критон - Фајдон*, Скопје, Македонска  
28) книга и др.
- 29) Платон (2002) *Политеја*, Скопје: ТРИ.
- 30) Русо, Ж.Ж. (1978) *Општествениот договор*, Скопје: Мисла и др.
- 31) Сарагоза, Ф.М. (1988) *Нов етички развој*, Скопје.
- 32) Темков, К. (1999) *Етиката денес*, Скопје, Епоха.
- 33) Vuk-Pavlović, P. (1932) *Ličnost i odgoj*, Zagreb: Tipografija.
- 34) Warnock, M. (1995) *Ethics since*, Oxford University Press.

#### ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

- 1) <http://www.mcms.org.mk/images/docs/2008/priracnik-za-menadzment-so-covekovi-resursi-2008.pdf>
- 2) [www.kzk.gov.mk](http://www.kzk.gov.mk)
- 3) <http://vlada.mk/programa/biznis-klima-i-konkurentnost>



## КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТА НА ЧОВЕКОВИТЕ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ТРГОВСКИ ДРУШТВА

### COMPETITIVE ABILITY ON HUMAN RESOURCES IN THE CONTEMPORARY TRADE ASSOCIATIONS

**Д-р Саша Дукоски**

УКЛО Битола

Правен факултет Кичево

[sasadukoski@hotmail.com](mailto:sasadukoski@hotmail.com)

**Sasha Dukoski Ph D**

UKLO Bitola

Faculty of Law in Kicevo

[sasadukoski@hotmail.com](mailto:sasadukoski@hotmail.com)

УДК: 331.101.262:[347.72:339.137.2

#### АПСТРАКТ

Во современата и доста динамична услови на опкружување, бизнисот многу повеќе од кога и да било порано зависи од: привлекувањето, задржувањето и ефективно искористување на во основа хронично дефицитарниот ресурс - високо професионализирани и стручни кадри. При тоа, конкурентноспособноста на човековите ресурси во современите трговски друштва, заради севкупната бизнис клима е доста динамична и постојано изложена на многу фактори. Најсложени и воедно најсуштествено значење се: постојаните промени на законската регулатива во сферата на организацијата на трговските друштва, условите на дефинираниот пазар, интензивната конкуренција, како и пребирливоста и брзорастечките барања на клиентите, односно потрошувачи. Сето тоа има свое особено влијание врз професионалните параметри на работата, а со тоа врши дополнителен притисок и врз постојните расположливи ресурси.

Човековите ресурси во една трговска компанија ги вклучуваат сите вработени без разлика на нивната положба, образование или степен на ангажираност. Во основа современите услови на стопанисување го протежираат човекот како важен ресурс на компанијата, кој во голема мера ја определува и нејзината конкурентна способност. Заради тоа, зачувувањето, а пред сè развојот на конкурентноспособноста на едно трговско друштво во дефинираната бизнис средината е во директна интеракција од воведувањето: нови стандарди, вештини, знаења и етика во деловното работење. Сето тоа е предуслов за опстанок и потреба доколку се сака да се постигне успех во се поизострените услови за работа и опстојување на единственото релевантно место каде сето тоа се вреднува – пазарот.

**Клучни зборови:** трговски друштва, човекови ресурси, бизнис, пазар.

#### ABSTRACT

In the contemporary and highly dynamic surrounding conditions, now, business more than ever before depends on: attracting, detaining and effectively taking advantage

of, basically, chronically scarce resource - highly professional and skilled cadres. In addition, competitive ability on human resources in the contemporary trade associations, because of the entire business climate, is quite dynamic and constantly exposed on many factors. The most complex and, at the same time, of the most essential importance are: The constant changes of the legislation in the area of the organization in the trade associations, the conditions of the defined market, the intense competition, as well as the fastidiousness and emerging requirements from the clients, in other words the consumers. All this has its own particular influence on the professional parameters for work, thereby making an additional pressure on the constantly disposable resources.

Human resources in one trade association include all the employees irrespective of their position, education or their level of commitment. Basically, contemporary conditions of management are protecting the human as a crucial resource for the company, in which, he largely determinates the competitive ability of it. On the account of, preserving, and above of all, the development on the competition ability on one trade association in a defined business area, is in a direct interaction of instigation: new standards, skills, knowledge and ethics in business. All that is a precondition for survival and need as long as there is a wish to achieve success in more intense conditions for work and survive on the only relevant place where all that is valued - the market.

**Keywords:** trade associations, human resources, business, market.

### КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА

Македонската легислатива ги дефинира следниве форми на трговски друштва: Јавно трговско друштво; Командитно друштво; Друштво со ограничена одговорност (ДОО); Акционерско друштво (АД); Командитно друштво со акции. Повеќе од 95% од трговските друштвата во Република Македонија се регистрирани во форма на друштва со ограничена одговорност. Оваа форма најмногу одговара за малите и средни бизниси.

Најзначајни од аспектот на конкурентната способност на пазарот, а со тоа и можноста да се развива и унапредува човековиот ресурс во одредена компанија се : Акционерските друштва. Акционерско друштво е друштво во кое акционерите учествуваат со влогови во основната главнина, којашто е поделена на акции. Акционерите не одговараат за обврските на акционерското друштво (ЗТД.чл.270).

Современите принципи на раководење со трговските друштва и нивната успешна поставеност во пазарните принципи на опкружување се подведува под заедничкиот поим : „Корпоративно управување“. Во најширока смисла, станува збор за начинот на кој се воспоставува рамнотежа на интересите што во однос на определена компанија постојат меѓу различни лица и ентитети. Со него се означува системот преку кој се дефинираат и постигаат целите на компанијата, се проценуваат нејзините ризици и се одбираат тактиките за остварување на добри перформанси. Компаниите со добро корпоративно управување создаваат вредност и обезбедуваат систем на одговорност и контрола соодветни на преземениот ризик. Таквите компании се посветени на воведување и примена на управувачки практики засновани на интегритет; практики кои се во интерес на сите засегнати лица, вклучувајќи ги акционерите, вработените, клиентите, добавувачите, потенцијалните инвеститори и општествената средина во која компанијата ја врши својата дејност. Со други зборови,



доброто корпоративно управување обезбедува хармонија на односите меѓу сите страни кои имаат било каков интерес поврзан со компанијата и се разбира човечките ресурси како нејзин неодминлив дел..

Во поимот корпоративно управување се вградени елементи кои се однесуваат на бројни и различни структури, системи, процеси и одговорности. Така според: Џејмс Д. Волфенсон, „Корпоративното управување значи промовирање на фер-релации, транспарентност и одговорност“(James D; 1999).

Од друга страна според професорите Андреј Шлајфер (Харвард) и Роберт В. Вишни(Чикашкиот универзитет) „корпоративното управување се однесува на начините на кои финансиерите на корпорациите се обезбедуваат дека инвестициите ќе им се вратат“(Andrei Shleifer, Robert W. Vishny ;1997).

Адријан Кадбери, смета дека „корпоративното управување е насочено кон одржувањето рамнотежа меѓу економските и општествените цели, и меѓу целите на поединецот и целите на заедницата. Рамката на корпоративното управување треба да охрабри ефикасно користење на ресурсите со истовремено инсистирање на одговорност од страна на оние кои управуваат со ресурсите. Целта е интересите на поединците, корпорациите и општеството што повеќе да се доближат“(Adrian Cudbary; 2000).

Заеднички именител на сето ова е фактот што Корпоративното управување е поим кој се однесува на односите и улогите што се воспоставуваат меѓу сите страни кои имаат некаков интерес поврзан со определена компанија. Тука спаѓаат акционерите, надзорниот одбор, управниот одбор, менаџерите, вработените, клиентите, добавувачите, владата и општествената заедница. Ефективно корпоративно управување значи дека улогите и односите, воспоставени во рамките на вака изградената компаниска структура, се колку што е можно понекогаш конфликтни и поетички.

Односите на управниот одбор и менаџментот со акционерите треба да бидат засновани на честност; нивните односи со вработените треба да се карактеризираат со праведност, добрата граѓанска етика и на почитување на законската легислатива. Најзначајни одговорности на менаџментот во таа смисла се стратешкото планирање, управувањето со ризиците и максимално искористување на постоечките ресурси, вклучувајќи ги во тоа и човековите.

Улогата на управниот одбор (или надзорниот одбор) чија најзначајна одговорност е да одбере квалификуван и етичен главен извршен директор, да ја следи неговата и работата на останатиот менаџмент и да го проверува придржувањето на менаџментот до стандардите на компанијата. Во интерес на компанијата е вработените да бидат третирали на праведен и фер начин. Компанијата треба да води политика на

соодветно наградување на вработените и нивна заштита во текот и во врска со нивната работа. Фер третманот на вработените е еден од најбитните предуслови за нивната мотивација. Демократијата во односите со вработените е мошне важен елемент на доброто корпоративно управување (Прирачник за корпоративно управување;2009) .

Но како проблем при слободната конкуренција при менаџирањето со човековите ресурси во една современа компанија се законските ограничувања во областа на конкуренцијата кај одредени видови на трговски друштва. Така, во Законот за трговски друштва во повеќе членови е уредено правото на слободна конкуренција, но и можноста за нејзино ограничување во околности кога таа негативно се одразува врз работата на трговските друштва.

### **МЕНАѢИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ТРГОВСКИ ДРУШТВА**

Управувањето со постојните човечки ресурси во едно трговско друштво е одговорен и динамичен процес, кој воедно на компанијата и помага да дојде до поединци со посакувано образование и вештини, а на нејзиниот менаџмент да влијаат на однесувањето на поединците и групата, со цел – остварување на посакуваните резултати. Менаџирањето може да се дефинира како стратегија и кохерентен пристап во управувањето со највредните средства на компанијата, односно луѓето (поединците) кои работат во неа и придонесуваат за остварувањето на нејзините цели. Управувањето со човечките потенцијали, како своевидна работна функција и предизвик, ги обединува работните задачи и поединечните задачи поврзани за секој поединец посебно, нивното прибирање, избор, образование, развој, како и вообичаените активности кои произлегуваат од законската легислатива (осигурување, заштита и сл.).

Луѓето, човековиот потенцијал во една компанија и менаџирањето со човечките ресурси („human resources management“), несомнено се клучни зборови и доминантна преокупација на современите менаџери и компаниите во целост. Заради ваквото нешто поимот Менаџмент со човечки ресурси има повеќе значења: научна дисциплина; менаџерска функција; заседна професионална функција во компанијата; специфична филозофија на менаџирање и управување. (Avlijaš;2010).

Управувањето со човечките ресурси во трговските друштва (компаниите) е особено значаен проблем, кој се движи на релација на искуството кое го поседува постојниот човечки потенцијал, надоврзан на перформансите на компанијата и стратешките правци на планирање и работа во иднина на самата компанија. Вработените (човечкиот потенцијал) мораат да се третираат како вредност, семејство на компанијата, во која максимализираните капацитети на вработените заедно со менаџерскиот тим се во склад со организацијата на компанијата. Нивните индивидуални потенцијални способности мораат да бидат земени во предвид при определувањето на стратегијата во планирање на човечките ресурси, што од своја страна е самиот концепт и стратегија на компанијата.

При натамошно елаборирање на проблемот, најнапред треба да се дефинира поимот: „Човечки ресурси“. Тоа е всушност целокупното знаење, вештина и способност, на дополнето со креативните можности, мотивација и верност, со кои располага некое трговско друштво (компанија). Тоа е вкупната интелектуална и психичка енергија која компанијата може да ја ангажира за остварување на своите цели и севкупниот развој на делување. Заради ваквото нешто менаџирањето со постојните човечки ресурси е динамичен процес кој го сочинуваат низа од меѓусебно поврзани активности и задачи зададени пред менаџментот и компанијата, насочени кон остварување на стратегија за: адекватен број и структура на вработени, нивни

вештини, знаења и индивидуални склоности и интереси, мотивација и облик на однесување, потребни за остварување на актуелните развојни и стратегиски цели на компанијата (Avlijaš;2008).

Процесот на управување и менаџирање со човечкиот потенцијален ресурс во една зададена компанија содржи неколку основни подфази:

- Планирање на човечките ресурси , преку анализа на внатрешните фактори ( постоја состојба, очекувана потреба од одредени струки и профили, планови за проширување или намалување на капацитетите на компанијата), надворешните фактори ( пазарот на работна сила);
- Регрутирање, преку обезбедување соодветен избор на кандидати за одредени работни операции , се разбира во согласност со планот за човечки ресурси;
- Селекција на постојните ресурси , преку континуирана проверка на знаењата кои ги поседуваат , но и мотивацијата за напредување на позиции внатре во компанијата;
- Воведување во работната средина и процесот на производство , преку запознавање со опкружувањето (колегите, одговорноста , деловното однесување и етика во компанијата);
- Перманентна обука и усовршување ориентирано кон зголемување на способноста на вработените за поголема ефикасност и продуктивност во компанијата;
- Проценка на ефектот на работа на секој поединец на дефинирано работно место , што е во корелација со стандардите или активностите пропишани за таа позиција;
- Унапредување, преместување, деградирање и разрешување, како вообичаена практика со која треба да се соочи секој вработен во дефинираната компанија. Секоја од овие мерки и активности директно делува на планирањето на човечките ресурси (Stoner J., Freeman E ;1989).

### **ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ КАКО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТНОСТА НА ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА**

Конкурентноста на трговските друштва во современите услови на пазарна конкуренција е лимитирана од надворешни и внатрешни фактори. Вообичаено, надворешните фактори се од клучно значење во постигнувањето на конкурентноста и врз нив многу потешко може да се делува. Внатрешната или индивидуалната конкурентност на кадровскиот потенцијал според својата природата се поделени на наследни и стекнати. Наследни конкурентни предности на персоналот се: способност (надареност, талент, генијалност), темперамент, физички карактеристики. За стекнати конкурентски предности на расположивиот кадар по правило се сметаат: бизнис вештините (образование, стручно знаење, вештини и способности), интелигенција и културата, мотивација ориентирана кон зададена активност, (способност да се артикулираат личните цели и задачи на тимот), карактер (способност за управување со нивните емоции, волја, стрес, љубомора), дружељубивост, комуникација, организација и итн.

Во стратемскиот менаџмент со кадровскиот потенцијал на одредена компанија се идентификуваат голем број на фактори, со кој се дефинира улогата на персоналот во современото општество. Така со брзиот развој на научна и технолошка револуција драматично се промени природата и содржината на работа. Во работата се повеќе се бараат највисоки професионални вештини, и сето тоа со помалку механичка рутина. Од вработените и менаџерите во денешни услови се бара култура на комуникација, чувство за тимска работа, тимски дух, грижа за компанијата како целина. Зголемување на барањата на работникот, исто така, значи зголемување на неговата улога во процесот на производство (Томпсон А.А., Стрикленд А.;1998).

Подобрувањето на образовната структура на персоналот промовира промена на контролата и зголемување на важноста на самоконтрола на вработените. Модерната технологија и растот на професионализмот неминовно создаваат ситуација во која строгата контрола врз потчинетите го губи своето значење, така што улогата на секој поединец менаџер или вработен во спроведување на стратегијата станува од суштествено значење. Во потрага по нови, ефикасни начини да се постигне стратешката и финансиска цели - креативност наместо рутинска работа, создава можност за контролирано раѓање и применување на идеи, кои би ја зацврстиле конкурентната позиција на компанијата во современите услови е речиси невозможно (Бочарова Т;2003).

Динамичното менување на природата на побарувања на потрошувачите, зголемување на конкуренцијата, ја налага потребата брзо прилагодување на променливите услови на животната средина. Промените во макроекономскиот амбиент, наметнува голема одговорност на персоналот за брзо донесување на одлуки. Фактор што ја одредува улогата на персоналот во современите компании, е поврзаноста со промени во формата на организација на работата. Денес не е доволно само да се биде високо квалификуван специјалист, туку вработените мора да бидат подготвени да работат во тим, да биде во можност да се најде компромис во конфликтни ситуации.

Конкурентноспособноста е поврзана со зголемување на севкупната култура на општеството а особено вработените. Работата не е само извор на средства за живот, но и можност за изразување, кариера (материјална благосостојба, социјален статус, субјективно чувство кое се изразува како - задоволство од направено).

Ефикасното управување со персоналот е најважниот фактор на конкурентноста на компаниите, што од своја страна овозможува постигнување економски успех. Вработените се третираат како ресурс на компанијата при што е нужно тие да се мотивираат и паралелно да се развиваат и негуваат заедно со други ресурси, за да се постигне стратешката цели на компанијата (Балашов Ю.;2009).

Од пресудно значење за вработените како ресурс на современата компанија е :

Одржливоста, односно способноста на тимот да го одржи и развие својот потенцијал преку мобилноста и агилност на кадрите. Многу често, одржливоста се поистоветува со стабилноста на производниот тим, што е спротивно со желбата на поединци да го напуштат колективот самостојно или заради повреда на работната дисциплина.

Смената на персоналот претставува своевидно движење на работна сила, поради незадоволство од работното место на вработениот или незадоволство од организацијата на една специфична вработен. Флукуацијата на персоналот е еден од индикаторите кои се однесуваат на разрешување и влијаат на одржливост и успех на компанијата. Но при тоа доволно опасно е ако заминуваат лидерите ( во смисла на стручност и инвентивност) и на нивно место да доаѓаат поединци со различен стил на работа. Во овој случај, на тимот ќе биде потребно време и значителен напор да работат заедно со новиот шеф (Егоршин А.П.;2006). Смената на персоналот на различни начини може да влијае на работата на компанијата. Во зависност од обемот на компанијата и постојано менување на позициите на вработени на влијанието може да биде од корист, но може да доведе и до губење на конкурентноста и пад во производството. Квалификацијата од своја страна ги одразува индивидуалните карактеристики на секој од вработените. Всушност , таа го одразува степенот на стручната оспособеност на вработениот во рамките на одредена струка или специјалност и е тесно поврзана со сложеноста на работата и ги одразува квалитативните карактеристики на трудот кој се пројавува низ одредени фази на процесот на работа (Кибанов А.Я;2006).

Во делот на улогата на човечките ресурси за подигање на конкурентната способност на трговските друштва (компаниите) несомнено своја улога има и мотивацијата. Таа претставува севкупна внатрешна и надворешна движечка сила која го побудува човекот кон инвентивност , поместувајќи ги при тоа однапред зададените параметри , со мотивираност за постигнување на зададените цели. Влијанието на мотивацијата врз поведението на човекот кој е дел на произведен процес во една компанија зависи од мноштво фактори и во многу зависи од индивидуалниот пристап , што пак од друга страна е поврзано со повратните информации од самата таа активност (Семикова Н.С;2007).

Се разбира како посебен сегмент кој делува врз квалитетот на човечките ресурси во една компанија е Стимулацијата. Таа е фундаментално различна од мотивацијата. Тоа е поттикнување за делување или причина за одреден вид човеково однесување и се определува како: Принуда; Материјална мотивација; Морален поттик; Самопотврдување ; Кадровска политика.

Кадровската политика е најважниот сегмент во организираната мотивација и претставува збир на фундаментални принципи кои се спроведуваат од страна на менаџментот на компанијата. Тоа е однапред јасно планирана активност за оформување на колективот, што на најцелисходен начин ги балансира целите и приоритетите на компанијата со расположливите персонални капацитети (Марченко И.;2007) .

За да се следат современите трендови во пазарното опкружување потребно е континуирана обука на постојниот персонал и усовршување на корпоративските знаења. Обуката на кадрите е севкупно делување во рамките на еден обединет концепт на обука во дадената компанија, при што се цели кон постигнување на систематско обучување на персоналот (Травин В.В., Дятлов В.А. ;1995).

Образованието и обуката се всушност две страни од еден ист концепт. Образованието е поврзано со развојот на општата интелигенција на човекот кој е дел од еден колектив, додека обуката претставува стекнување на знаења кои се во

директна врска со работата која ја врши. При тоа обуката има за цел : обезбедување на компанијата со доволен број на вработени чии професионални квалитети целосно ќе кореспондираат со производните и деловните цели на компанијата. При тоа, обуката има важна двојна функција; максимална искористеност на кадровскиот потенцијал и негова мотивација. Целите на обуката од перспектива на работникот и работодавецот (менаџментот) се различни. При тоа разликуваме три вида на активности: обука, надградување на вештините и преквалификација на персоналот. Сето тоа е со цел зголемување на конкурентната способност на персоналот со кој реално располага менаџментот на една дадена компанија во услови на корпоративно управување со трговските друштва.

### ЗАКЛУЧОК

Човековите ресурси во една трговска компанија ги вклучуваат сите вработени без разлика на нивната положба, образование или степен на ангажираност. Заради тоа , зачувувањето , а пред се развојот на конкурентноспособноста на едно трговско друштво во дефинираната бизнис средината е во директна интеракција од воведувањето: нови стандарди, вештини, знаења и етика во деловното работење. Сето тоа е предуслов за опстанок и потреба доколку се сака да се постигне успех во се поизострените услови за работа и опстојување на единственото релевантно место каде сето тоа се вреднува – пазарот. Планирањето на човечките ресурси , во една современа компанија бара континуирано : Регрутирање, преку обезбедување соодветен избор на кандидати; Селекција на постојните ресурси , преку континуирана проверка; Воведување во работната средина и процесот на производство; Перманентна обука и усовршување; Проценка на ефектот на работа на секој поединец на дефинирано работно место;

Сето тоа наведува на заклучок дека кадровскиот потенцијал во една компанија е предуслов за имплементирање на современите принципи и средства за работа, а менаџерскиот тим кој работи во услови на корпоративно управување мора да ја цени и негува и континуирано надградува конкурентноспособноста на постојниот човечки ресурс при тоа не занемарувајќи ја можноста и потребата од ангажирање на нови лица.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Avlijaš R , Preduzetnistvo. Univerzitet Singidunum. Beograd 2010. Str .217,
- 2) Avlijaš R., Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.str.172.
- 3) Sir Adrian Cudbary, “Global Corporate Governance Forum”, World Bank, 2000.
- 4) Andrei Shleifer, Robert W. Vishny vo *Survey of Corporate Governance*, The Journal of Finance, Juni 1997
- 5) Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования/ Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2009. - №1. - С.3
- 6) Бочарова Т. Как повысить конкурентоспособность организации? // Управление персоналом. - 2003. - №4. - С.38-39.
- 7) Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: Инфра-М, 2006. - 352 с.

- 8) James D. Wolfensohn за *Financial Times*, 21 jun 1999
- 9) Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006.- 304 с.
- 10) Кудрявцева Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. - 2007. -№4. - С.7
- 11) Марченко И. // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2007. - № 3
- 12) Семикова Н.С. Методы изучения социальной среды организации // Управление персоналом. - 2007. -№6. - С.11
- 13) Stoner J., Freeman E., Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1989. str. 85
- 14) Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент -М.: Издательское объединение "Юнити", 1998. - 556 с.
- 15) Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995. - 315с
- 16) Прирачник за корпоративно управување на македонските акционерски друштва; Скопје 2009., стр. 22
- 17) Законот за трговските друштва. Скопје. 2006.



## ПОВРЗАНОСТА НА СИСТЕМИТЕ ЗА МОТИВАЦИЈА И ОЦЕНУВАЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

### COMBINATION OF SYSTEMS FOR MOTIVATION AND EVALUATION OF HUMAN RESOURCE PERFORMANCE

**М-р Марина Јанковиќ**

Машински Факултет - Скопје

[martina.jankovic@yahoo.com](mailto:martina.jankovic@yahoo.com)

**Martina Jankovic M Sc**

Faculty of Mechanical Engineering Skopje

[martina.jankovic@yahoo.com](mailto:martina.jankovic@yahoo.com)

УДК: 005.32:331.101.3

#### АПСТРАКТ

Денес мотивираноста сè повеќе влијае врз навременото и правилно реализирање на работните обврски. Постоеноста на системите за мотивација во организацијата има круцијална улога во подобрувањето на работните услови на вработениот, како и во постигнувањето и подобрувањето на организациските цели. Преку истражувањето се настојува да се пронајдат факторите на мотивацијата кои во целост се поврзани и влијаат на оценувањето на перформансите на човечките ресурси. Откривањето на факторите на мотивацијата претставува бескраен извор на продуктивност за организацијата. Преку истражувањето прикажано во овој труд се добиени одредени одговори на некои од прашањата поврзани со мотивацијата на вработениот на неговото работно место, информации за негово вклучување во подобрувањето и постигнувањето на организациските цели и застапеноста на системите за наградување во организацијата. Од теориите за мотивација се издвоени релевантните фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените, односно на оценувањето на перформансите на вработените. На база на оваа листа е направено истражување на 11 компании (вкупно 70 индивидуи) со цел да се види колку од факторите најдени во литературата, кои влијаат на мотивираноста и оценувањето на перформансите, се присутни во нашите организации. Врз основа на извршената анализа, во трудот се предлагаат насоки за подобрувања и промени на системите за мотивација кои влијаат на перформансите на вработените, како и препораки за понатамошни истражувања.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, мотивација, оценување, перформанси, подобрувања.

#### ABSTRACT

Nowadays, more and more motivation influences on-time and properly performed work obligations. Existence of motivation systems in an organization has an essential role in improving the work conditions of the employee, as well as in achieving and improving organizational goals. This research aims at finding out motivational factors which are entirely related and influence the evaluation of human resources performance. Detection of



motivational factors represents endless source of productivity for the organization. Through the research in this paper, answers were given to some of the questions related to motivation of the employee at their work place, information on their involvement in improving and achieving organizational goals and presence of reward systems in an organization. Relevant factors were outlined from motivation theories from literature which influence motivation of employees and employees' performance assessment. On the basis of this list, a research was made of eleven companies (total of seventy participants) in order to realize as to how many of these factors found in literature, which influence motivation and performance assessment, are present in our organizations. On the basis of the performed analysis, this paper proposes directions for improvement and change of motivation systems which influence the employee performances, as well as recommendations for further research.

**Key words:** human resource, motivation, evaluation, performance, improvement.

### ВОВЕД

Денес организациите сè повеќе внимаваат и го подобруваат начинот на работа кај вработените и работната околина во којашто работат тие. Во литературата постојат различни погледи за мотивацијата на вработените и начините за наградување. Мотивацијата е претставена преку фактори кои го предизвикуваат, насочуваат и поддржуваат човечкото однесување и секогаш биле важни за менаџерите. Бидејќи луѓето се комплексни личности, не е секогаш лесно да се открие нивната мотивираност. Постојат многу теории за мотивација и многу од нив се разликуваат по тоа што имплицитно им сугерираат на менаџерите што да направат за да го добијат најголемиот учинок од своите вработени. Многу успешни менаџери од своето искуство имаат научено дека луѓето во општ случај се многу благодарни на пофалбите и охрабрувањето и чувствуваат потреба за успех во својата работа давајќи сè од себе. Менаџерите кои ќе го откријат клучот на внатрешната мотивираност на вработените можат да сметаат на бескраен извор на продуктивност. Од неодамна, идејата за мотивација е заменета со концептот „посветеноста на работниците кон организацијата“. Посветеноста е поширок концепт од мотивацијата, со различни нивоа (кариера, работа и организација) на коишто поединците може да ја демонстрираат својата доверба и прифаќањето фактори поврзани со организацијата во која работат и степенот до кој сакаат да го вложат својот напор.

Системот за наградување во организацијата главно има најголемо влијание врз мотивирањето и постигнувањето на вработените. Покачувањето на платата и премиите може да биде силен мотивирачки фактор на вработените за извршување на задачите. Наградата мора директно да биде придружена со зголеменото постигнување на резултатите, за да биде јасно зошто е дадена. Мора да изгледа дека е дадена искрено на оној што ја заслужува, за другите вработени во таа работна група да не се налутат и да ја намалат продуктивноста<sup>128</sup>. Наградувањето се врши за достигнување одредени подобрувања во квалитетот, продуктивноста, искористеноста на материјали, испораката на време, присуството итн.

<sup>128</sup> Тодор Кралев, Основи на менаџмент, ЦИМ, Скопје, 2005

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Според методологијата која ќе биде применета за постигнување на целите во овој труд, постапката тече во неколку етапи:

- Анализа на литературните извори;
- Проектирање и избор на истражувачки методи, техники и средства;
  - Формирање анкетни прашалници,
  - Поставување план за спроведување на анкетирањето,
  - Одредување компании во кои ќе биде извршено анкетирањето,
  - Основни математичко – статистички техники,
- Тестирање на истражувачките методи и техники во пилот-организации;
- Коригирање и конечно оформување на истражувачките методи и техники;
- Реализација на истражувањето;
- Анализа на резултатите;
- Документирање и препораки за понатамошно истражување<sup>129</sup>.

## АНАЛИЗА НА ПОВРЗАНОСТА НА СИСТЕМИТЕ ЗА МОТИВАЦИЈА И ОЦЕНУВАЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА РАБОТНОТО МЕСТО

### АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ДОБИЕНИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Мотивираноста имаше за цел да ги предизвика вработените и да ги насочи кон подобрувања на перформансите кои се во тесна врска со наградувањата. Мотивацијата е претставена преку фактори кои го предизвикуваат, насочуваат и поддржуваат човечкото однесување и секогаш биле важни за менаџерите. Откривањето на факторите на мотивацијата кои се директно поврзани со оценувањето на перформансите ќе придонесе за поголема продуктивност во организацијата. Фокусот на истражувањето што беше извршено во компаниите беше поставен токму на откривање на тие фактори кои влијаат на изведбата на вработениот. Мотивираноста кај вработените може да се поттикне преку различни начини, пофалби, признанија, бонуси, повисока плата итн. Еден од основните начини претставува финансиската мотивација. Секоја индивидуа различно се мотивира, меѓутоа личните причини за работа, т.е. основната линија е дека секој работи за финансиски надомест. Сепак, во литературата се забележуваат голем број фактори кои ја поттикнуваат мотивираноста. Мотивацијата директно влијае на работните перформанси. Централно за ефективно управување кај системите за перформанси е развојот и менаџментот на перформансите преку оценување на перформансите. Системот ја оценува ефективноста на целиот процес и неговиот придонес кон вкупните перформанси на организацијата кои треба да овозможат промени и подобрувања.

Преку истражувањето во овој труд се очекува да се даде одговор на некои од прашањата: кои се причините кои ги мотивираат вработените при извршување на нивните работни обврски, кои се причините кои ги демотивираат вработените, колку вработените чувствуваат сигурност во работата, колку точно се дефинирани работните обврски на вработениот, каква е комуникацијата подреден – претпоставен, дали

<sup>129</sup> Радмил Поленаковиќ, Колку подредени треба да има еден менаџер, Бато и Дивајн, Скопје, 2002

вработениот бил дел од системите за оценување (вреднување) на перформансите, колкава е застапеноста на системите за мотивација и наградување и каква е нивната функционалност во организацијата, како и да се овозможи:

- поголемо вклучување на вработените во процесите на донесување одлуки кое е неопходно за постигнување на организациските цели;
- поголема доверба кај вработените;
- поголем стимул на работата кај вработените;
- подобрувања на перформансите кои придонесуваат за повисок профит.

Откако беше извршена анализа на литературните извори со цел полесно да се одговори на веќе поставените прашања, беше одредено како истражувачки техники да се користат анкетни прашалници. **Анкетниот прашалник се однесува на мотивацијата на вработениот на работното место, информации за неговото вклучување во подобрувањето и постигнувањето на организациските цели и застапеноста на системите за наградување во организацијата.**

- Анкетните прашалници беа дефинирани согласно веќе обработената теорија за мотивацијата, менаџментот на перформанси и наградувањето на вработените на работното место, со цел да се создаде преглед во праксата за наградувањето како значителен дел во мотивацијата која влијае во подобрувања на перформансите на вработените. Анкетниот прашалник се состои од **општ дел:** прашања кои се однесуваат за организацијата и испитаникот и **конкретен дел:** прашања, кои се однесуваат на мотивацијата на работното место, учеството на вработениот во процесот на подобрувања во организацијата и постигнувањето на организациските цели и застапеноста на системите за наградување.
- Во истражувањето беа опфатени мали, средни и големи организации.
- Добиените податоци ќе се искористат за препораки за понатамошни истражувања во областа.

Истражувањето имаше за цел да претстави еден вид анализа на мотивацијата, системите за мотивација и наградување во организацијата и оценувањето (вреднувањето) на работата. Преку теориите на мотивација можеа да се издвојат релевантни фактори од литературата и да се направи споредба колку од овие фактори, кои влијаат на мотивираноста и оценувањето на перформансите, се присутни во организациите. Во ова истражување се опфатени вкупно 70 испитаници, а учествуваа единаесет компании.

Веќе беше споменато дека анкетниот прашалник се состои од општ и конкретен дел. **Општиот дел** се состои од **единаесет прашања** кои се однесуваат на организацијата и испитаникот, додека **конкретниот дел** опфаќа **триесет и едно прашање** кои се однесуваат на мотивацијата на работното место, учеството на вработениот во процесот на подобрувања во организацијата и постигнување на организациските цели и застапеноста на системите за наградување.

Дефинирањето на прашањата беше извршено според веќе обработената теорија односно **првиот дел конкретни прашања** се поврзани со **мотивацијата на**

**вработениот и системите за мотивација** кои се дефинирани и поставени по еден логички редослед во зависност од литературните извори за теориите за мотивација. Преку информациите од овој дел се добија сознанија за моменталната состојба на задоволството на вработениот на работното место. Исто така, беше даден одговор на поставените прашања: кои се причините кои ги мотивираат вработените при извршување на нивните работни обврски, кои се причините кои ги демотивираат вработените, колку вработените чувствуваат сигурност во работата, колку нивниот труд е препознаен и почитуван, колку би сакале дополнително да учествуваат во предизвикувачки задачи, какви се нивните очекувања за навремената и правилно завршена работа, колку често компанијата ги охрабрува да се залагаат за професионален развој и дали постои систем за мотивација во нивната организација, каков е тој систем и дали функционира.

**Вториот дел конкретни прашања** се дефинирани како: **прашања поврзани со учеството на вработениот во процесот на подобрувања во организацијата и постигнување на организациските цели.** Преку прашањата што се дефинирани во овој дел настојував да добијам повеќе информации за тоа колку вработениот знае што точно се очекува од него односно дали неговите работни активности се соодветно дефинирани, дали е задоволен од начинот и степенот на комуникација кој го има со својот претпоставен, дали би сакал да учествува во процесот на промени и подобрувања во организацијата, колку често се ислушуваат неговите идеи, колкава е неговата искористеност, дали бил оценуван и дали знае како се врши оценувањето во неговата компанија. Ваквите податоци се особено важни за да се добие одговор за тоа колку вработениот има доверба во организацијата во којашто работи. Во организацијата каде што имаме мала доверба, системот на променливо плаќање ќе има мал кредибилитет. Вработените ќе ги гледат иницијативите на менаџментот само како начин да се избегне плаќањето на нивниот труд. Тие ќе веруваат дека менаџментот манипулира со системот за да ги отстрани нив од добивањето бонуси кои ги заслужиле<sup>130</sup>. Од овие причини довербата е особено важна бидејќи таа влијае на вработениот за негово поголемо инволвирање во процесот на подобрувања и промени во организацијата. Со тоа ќе се создаде поголема стабилност на вработувањето во одредена организација што претставува основа за градење култура на високи перформанси, култура во која работната сила ќе дејствува како партнер во бизнисот.

**Третиот дел конкретни прашања** се однесува на **системите за наградување во организацијата.** Преку нив се настојува да се добијат информации за задоволството на вработениот за неговите примања, награди кои би сакал да ги добие за мотивирање на своето однесување и системите за наградување кои постојат во неговата организација. Во еден систем за мерење на перформансите оценувањето можеше да се извршува од аспект на целите на една организација кои се добро познати на секој вработен. Аналогно на успехот при постигнување на бизнис-целите, можеше да се утврди бонусот што ќе го добие вработениот. Во анкетниот прашалник беше поставено прашање за нивото за добивање бонус со цел да се изврши анализа на наградувањето во една организација.

<sup>130</sup> John G. Belcher, Jr, Results Oriented Variable Pay System, Amacon, 1996

### ПРЕПОРАКИ ЗА ПОНАТАМОШНИ ИСТРАЖУВАЊА

Врз основа на истражувањата што беа извршени во организациите преку анкетен прашалник, може да се забележи дека постои голема можност за подобрувања односно насоки и препораки кон кои треба да се извршат понатамошни анализи и врз основа на продлабочените истражувања во одредени области да се направат промени.

- Врз основа на добиената анализа за задоволството од моменталната работна позиција можеше да се забележи дека постои можност за промена и подобрување на задоволството кај испитаниците т.е. вработените. Затоа треба да се пристапи кон преземање дополнителни чекори за изнаоѓање и отстранување на причините или демотиваторите кои влијаат на задоволството на вработените.
- Преку прашањата беа одредени и причините кои го создаваат незадоволството од моменталната работна позиција. Тие треба да се надминат со што би се подобрила работната атмосфера во организациите.
- Врз основа на резултатите може да се забележи дека постои можност за зголемување на мотивираноста преку пронаоѓање на причините кои го демотивираат однесувањето на вработените во извршувањето на работните активности.
- Преку прашањата беа пронајдени дополнителни демотиватори забележани од страна на испитаниците кои влијаат на нивното задоволство. Со понатамошно истражување за нивното појавување ќе се открие начинот за нивно целосно отстранување.
- Причина која влијае на демотивацијата на вработениот е сигурноста што ја добива од работата. Доколку на вработениот му се овозможи целосна сигурност во работата, ќе се зголеми и мотивацијата на работното место.
- На мотивираноста на вработениот, исто така, влијае и почитувањето и препознавањето на неговиот труд во организацијата. Овие потреби можат да се достигнат преку лични достигнувања, промоција на одговорна работа, различни почести и наградувања, како и други форми на препознавање.
- Важно при вклучувањето на вработените во предизвикувачките задачи е тие да добијат и повратна информација за начинот на нивното реализирање, бидејќи повратната врска заштедува пари и време кои не би можеле да се повратат доколку вработениот ја извршил активноста несоодветно, а притоа не бил искоригиран во текот на самата реализација.
- Во организациите треба да се создаде средина во којашто вработените ќе знаат дека по дадениот напор во нивната работа ќе овозможат подобри перформанси, а со тоа ќе имаат очекувања за одреден резултат (награда). На овој начин кај нив ќе се создаде поголем стимул во работата.

- Потребата за развој и зајакнување укажува на потребата од самоактуелизација на личноста според теоријата на Maslow. Неопходно е организациите да ги охрабруваат вработените постојано да се надградуваат и со тоа да придонесат за својот личен развој.
- Системите за мотивација имаат големо влијание на начинот и степенот на извршување на работните задачи на вработениот, т.е. на неговите перформанси и нивно подобрување. Мотивациски систем кој најмногу се забележа од одговорите на вработените е финансиската мотивација како бонусот, покачувањето на платата, бонуси за продажба.
- Од анализата се добија резултати од кои може да се заклучи дека организацијата треба да овозможи дополнително објаснување на вработените за нивните работни задачи.
- Треба да се прават напори за подобрување на комуникацијата претпоставен – вработен преку групни, индивидуални разговори или преку дополнителни обуки.
- На вработените, исто така, треба да им се даде можност за активно учество во процесот на подобрувања и промени преку постојани ислушувања на нивните идеи и предлози.
- Меѓу начините кои беа набројани за оценување во организацијата, беа оценувањето според квантитет, квалитет, реализирани задачи, оценки итн. Ова укажува дека организациите сакаат да ги мотивираат, да ги оценат и да ги наградат вработените кои вредно и навремено ги извршуваат своите задачи.
- Спроведувањето на системите за мерење на перформансите во организациите создава можности во кои вработените ќе бидат препознаени и наградени според својот вложен труд. Обемот на задачите треба да биде еднаков за сите односно искористеноста на вработените треба да биде приближна. Преку истражувањата се забележи дека постојат испитаници со прекумерна искористеност односно тие не се доволно расположливи за извршување на сите задачи.
- Насоките и препораките за понатамошни подобрувања и истражувања укажуваат на: конкретно познавање на секого за неговата позиција, точно одредени работни задачи, анализа на работењето на секој поединец, давање соодветни сугестии и критики, координираност помеѓу секторите, прецизно, навремено и сконцентрирано извршување на работните задачи, подобра комуникација со вработените, брејнсторминг-сеанси за нови идеи, подобра организација на работните задачи, сослушување, отворена комуникација, достапност за прашања, опуштена работна средина, разговори со непосредни претпоставени, учество на семинари и обуки.
- Информираноста на вработените за системот за наградување ќе го подобри нивното мотивирачко однесување во организацијата,

меѓутоа постоењето систем за наградување кој не функционира соодветно, може само негативно да влијае на вработениот.

### **ЗАКЛУЧОК**

Како генерален заклучок може да се забележи дека со овој труд се изврши истражување преку директна комуникација со вработени во компаниите преку прашалници, со цел добивање позитивен резултат од истражувањето што ќе резултира со понатамошни препораки за подобрувања и промени кои ќе имаат значителна корист за целата компанија. Со анализата беа претставени факторите на мотивацијата кои директно се поврзани со оценувањето на перформансите на вработените.

Со примена на препораките за понатамошни анализи се создаваат подобрувања со што ќе се намали нивото на незадоволство во организацијата, односно ќе се подобри мотивацијата, која влијае на работните задачи кои ќе се извршуваат навремено и правилно, а со тоа организацијата ќе ја зголеми својата продуктивност.

### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Тодор Кралев, Основи на менаџмент, ЦИМ, Скопје, 2005
- 2) Радмил Поленаковиќ, Колку подредени треба да има еден менаџер, Бато и Дивајн, Скопје, 2002
- 3) John G. Belcher, Jr, Results Oriented Variable Pay System, Amacon, 1996



## УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ НА УСПЕШНОСТ ПОСЛОВАЊА

### IMPACT OF MOTIVATION ON SUCCESS IN DOING BUSINESS

**М-р Александра Стојковић/ Aleksandra Stojkovic M Sc**

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија  
Belgrade Business School, College of Professional Studies, Belgrade, Serbia  
[aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs](mailto:aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs)

**М-р Спец. Зоран Давидовац/ Zoran Davidovac M Sc**

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија  
Belgrade Business School, College of Professional Studies, Belgrade, Serbia  
[zoran.davidovac@bbs.edu.rs](mailto:zoran.davidovac@bbs.edu.rs)

**М-р Спец. Биљана Стојмировић/ Biljana Stojmirovic M Sc**

Институт Михаило Пупин, Београд, Србија/ Institute Mihailo Pupin, Beograd, Serbia  
[biljanastojmirovic@gmail.com](mailto:biljanastojmirovic@gmail.com)  
[biljana.stojmirovic@pupin.rs](mailto:biljana.stojmirovic@pupin.rs)

УДК: 005.336.1]:005.32:331.101.3

#### АПСТРАКТ

Анализирајући факторе који утичу на ефикасност и успешност организација, не можемо занемарити мотивисаност запослених. Поред бројних изазова у управљању који се постављају пред менаџере и власнике предузећа, поставља се и питање како мотивисати запослене. Истраживање мотивације запослених у организацији има за циљ креирање организација које ће бити не само ефикасније, него и пријатније место за рад људи.

**Кључне речи:** мотивација, пословање, менаџер, организација ефикасност.

#### ABSTRACT

Analyzing the factors that influence the efficiency and effectiveness of the organization, we can not ignore the motivation of employees. In addition to the numerous challenges in the management of which is placed in front of managers and business owners, there is also the question of how to motivate employees. Researching of motivation in the organization aims at creating the organizations that will not only be more efficient but also more pleasant place for doing work.

**Keywords:** motivation, business, manager, organization, efficiency.

#### УВОД

Под успешности пословања подразумевамо првенствено економски успешно пословање којим се остварују унапред дефинисани економски циљеви предузећа. Остварењем тих циљева предузеће остварује и одређени пословни успех. Степен успешности у остваривању постављених циљева предузећа изражава ефикасност његовог пословања. У основи економске ефикасности предузећа је његова тежња да својом делатношћу и пословањем оствари максимални учинак уз минимална улагања



потребних компонената, материје, енергије и времена. Већи резултати подразумевају и већи степен ефикасности под условом да су улагања за те резултате остала иста или нису повећана у већем обиму од обима резултата.

Постоји велики број различитих приступа ефикасности пословања. Истраживање приказано у овом раду базирано је на мерењеу продуктивност рада као једног од значајних израза квалитета економије пословања предузећа. Продуктивност рада је у суштини парцијално мерило ефикасности пословања којим се мери ефикасност трошења радне снаге у стварању употребних вредности.

### **УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ НА ПРОДУКТИВНОСТ**

И без посебних доказивања резултатима истраживања јасно је да се између мотивација за рад и продуктивност рада у уобичајеним околностима успоставља висока међусобна повезаност. Иако на радну ефикасност не утиче само спремност извршилаца, већ и многи други фактори, мотивациона компонента је од важног а често и кључног значаја. Значај је толико маркантан да се у уобичајеним ситуацијама, а и у неким истраживањима, продуктивност рада изједначава са мотивисаношћу за рад.<sup>131</sup>

Продуктивност рада зависи од многих спољних, унутрашњих (у односу на организацију) и психолошких чинилаца који истовремено могу деловати и на мотивисаност за рад. Неки услови под којима се рад обавља, нпр. стил руковођења, организација рада, интерперсонални односи и многи други, могу посебно обликовати релацију између мотивисаности за рад и продуктивности рада. Појединац може бити максимално мотивисан за обављање одређеног посла али услед непознавања или неспособности за тај посао његови радни резултати могу бити несразмерни.

Продуктивност није одређена само тиме колико се труда улаже од стране извршилаца и какав је квалитет њиховог рада. Технички фактори често играју значајнију улогу од спремности радника на ангажовање. Технолошка развијеност, квалитет сировина, технолошка организација рада, методе и технике и слично, имају снажно и незаменљиво деловање. У многим индустријским гранама технолошка развијеност је далеко најважнији фактор кога не може надокнадити никаква мотивисаност нити организованост рада. Често су од пресудног значаја способности и знања. Без њих би ван сваког значаја била висока мотивисаност запослених.

Ипак, већина истраживања која су имала за предмет анализирање везе између мотивисаности и продуктивности рада, а и свакодневна пракса, недвосмислено потврђују високу међусобну повезаност између ове две манифестације понашања човека у радној средини. Стога се може поуздано закључити да мотивисаност за рад значајно утиче на радне резултате, односно продуктивност рада. С тим у вези треба указати и на повратност ове спреге, јер и повољни радни резултати доприносе мотивисаности за рад.

### **УТВРЂИВАЊЕ ПРОДУКТИВНОСТИ**

У теорији и пракси се срећу различити модели за утврђивање продуктивности. Међутим, ако се продуктивност схвати као тежња да се по јединици производа утроши

<sup>131</sup> Михаиловић, Добривоје- Психологијауорганизацији-ФОН, Београд 2010

што мање радне снаге, а повећање продуктивности као процес таквих измена у производњи, чији је циљ да се тај утросак смањи, тада се можемо определити се за коришћење одређених модела код утврђивања продуктивности. Суштина продуктивности је да се у пракси обезбеде такви услови пословања који ће омогућити да се са мањом количином или масом рада произведе већа количина материјалних добара или услуга изражена у физичким јединицама мере. Таква суштина продуктивности опредељује два основна параметра:

- физички обим остварене производње, и
- маса рада изражена утроском радне снаге.

### **ПРОБЛЕМИ УТВРЂИВАЊА ПРОДУКТИВНОСТИ**

Утврђивање предходно навођених параметара изазива у пракси одређене проблеме. Ти проблеми се јављају у утврђивању продуктивности како код утврђивања физичког обима производње, тако и код утврђивања масе рада, односно утроска радне снаге.

Проблеми везани за исказивање физичког обима остварене производње јављају се у свим оним случајевима када производња није једнородна (хомогена), већ је разноврсна, односно хетерогена. У савременим условима привређивања, број организације која имају једнородну производњу, односно једнородан асортиман, веома је мали, то се проблем исказивања физичког обима производње испољава као изразито акутан. Он се решава тако што се разноврсни асортимани производње, одређеним методама прерачунавају и свде на неки прерачунати једнородни асортиман

### **УТВРЂИВАЊЕ ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВАЊА НА ПРИМЕРУ РАДА СТУДЕНТСКЕ СЛУЖБЕ БЕОГРАДСКЕ ПОСЛОВНЕ ШКОЛЕ**

На примеру студентске службе Београдске пословне школе показаћемо како се мери ефикасност пословања, преко продуктивности као парцијалног показатеља, натурално-условном методом кроз упоредну анализу две групе различито мотивисаних запослених.

Прво ћемо објаснити принципе натуралног утврђивања продуктивности и утврђивање продуктивности условном методом. Основни модел за утврђивање продуктивности ( $P$ ) може се изразити односом оствареног обима производње ( $Q$ ) и извршеног рада за остварење тог обима производње. Извршени рад се изражава утроском радне снаге ( $Rs$ ), односно

$$P = \frac{Q}{Rs} = S$$

Величина ( $S$ ) изражава количину материјалних добара или услуга, физички изражених, које се стварају у одређеној јединици. Примена овог елементарног модела за утврђивање продуктивности је веома ограничена. Може се користити само за утврђивање продуктивности код организација које производе једнородне производе.

За утврђивање продуктивности код организација које производе различит асортиман, користи се условна или еквивалентна производња. У примени ове методе један производ се узима као условни или еквивалентни, па се преко њега прерачунава

и утврђује укупан асортиман производње у јединственој цифри. Примена ове методе могућа је када су производи различитог асортимана међусобно толико сродни да се могу изразити у јединственом условном производу. Еквивалентност се између производа успоставља на основу норматива рада. То значи да је елеменат који служи за прерачунавање разноврсне производње у истородну или условну производњу утврђени утрошак радног времена по јединици производа. При томе се један производ узима као условни производ, а остали производи се изражавају преко њега на тај начин што се утврде еквивалентни бројеви за сваки производ посебно, деобом нормираног радног времена сваког одређеног производа нормираним радним временом условног производа. На тај начин се остварена производња различитих производа, множењем утврђеним коефицијентом еквивалентности, прерачунава у укупну условну производњу ( $Q_u$ ). Продуктивност се утврђује односом укупне условне или еквивалентне производње и стварно утрошеног рада за ту производњу. Рад може бити изражен бројем радника или часовима рада.

Утврђивање ефикасности пословања преко продуктивности као парцијалног показатеља, вршено је на две групе различито мотивисаних запослених у студентској служби Београдске пословне школе. Прву групу чини десет запослени који имају заснован стални радни однос, а другу шест запослених на одређено време или уговор. Мотив сталног запослења, односно сигурност посла, била је претпоставка веће мотивисаности за рад друге групе запослених.

Приликом узорковања вођено је рачуна да сви фактори продуктивности осим фактора мотивације, који на било који начин могу утицати на радни учинак запослених, тј. на однос између остварених резултата пословања и утрешка радне снаге, буду једнаки или једнако делују на обе групе запослених:

- Једнака техничка опремљеност (средства за рад: рачунари, штампачи, скенери)
- Једнака стручност запослених
- Сложеност посла не захтева радно искуство (веће од 60 дана)
- Припадају истој служби па стил руковђења делује једанко на обе групе
- Једанка могућност напредовања
- Интерперсонални односи делују подједнако на обе групе
- Обе групе имају једнако радно време
- Једнака партиципација у одлучивању
- Исти пословни процеси
- Исте радне норме
- Једнаке методе процене и вредновања резултата рада

Из базе података студентске евиденције смо узели податке о оствареном обиму производње односно услуга и утрошеном времену за остварени обим производње. Приликом узимања података водили смо рачуна о великим одступањима од прописаних норми. Такви случајеви нису обухваћени. У табели 1 приказани су нормативи које је поставио менаџмент БПШна основу вишегодишњег посматрања и анализе.

Табела 1 – Нормативи студентске службе БПШ

Посао	Норматив (мин.)
Пријава испита	0,3
Захтев за диплому	4,5
Картон студента	1,1

За условни производ избрана је пријава испита. У табели 2 приказана је условна производња прве групе (немотивисаних) запослених.

Табела 2- Условна производња прве групе (немотивисаних) запослених

1	2	3	4	5	6
Асортиман	Норматив (мин.)	Коефицијент еквиваленције ( кол. 2 / 0,3)	Стварни учинак (ком.)	(Q) Условна производња (ком.) (кол. 3 x кол. 4)	Утрошено време (мин.)
Пријава испита	0,3	1,00	24472	24472,00	7100,00
Захтев за диплому	4,5	15,00	341	5115,00	1470,00
Картон студента	1,1	3,67	1160	4253,33	1277,00
Укупно:				33840,33	9847,00

Продуктивност се утврђује односом укупне условне или еквивалентне производње (кол.5) и укупног стварно утрошеног времена (индекс 1 у формули означава прву групу).

$$P1 = \frac{Q1}{R1} = \frac{33840,33 \text{ ком}}{9847 \text{ мин}} = 3,44 \frac{\text{ком}}{\text{мин}}$$

Продуктивност прве групе запослених је 3,44 пријаве испита у минути.

У табели 3 приказана је условна производња друге групе (мотивисаних) запослених (индекс 2 у формули означава другу групу).

Табела 3 - Условна производња друге групе (мотивисаних) запослених

1	2	3	4	5	6
Асортиман	Норматив (мин.)	Коефицијент еквиваленције ( кол. 2 / 0,3)	Стварни учинак (ком.)	(Q) Условна производња (ком.) (кол. 3 x кол. 4)	Утрошено време (мин.)
Пријава испита	0,3	1,00	13178	13178,00	3290,00
Захтев за диплому	4,5	15,00	147	2205,00	590,00
Картон студента	1,1	3,67	625	2291,67	635,00
				17674,67	4515,00

$$P2 = \frac{Q2}{R2} = \frac{17674,67 \text{ ком}}{4515,00 \text{ мин}} = 3,91 \frac{\text{ком}}{\text{мин}}$$

Продуктивност друге групе запослених је 3,91 пријава испита у минути.

Поређењем остварене продуктивности P2 и P1 добијамо да је друга група (мотивисаних) запослених била 13% продуктивнија, односно ефикаснија.

$$\frac{P_2}{P_1} * 100\% = \frac{3,91 \frac{kom}{min}}{3,44 \frac{kom}{min}} * 100\% = 113\%$$

Јасно је да се измеѓу мотивација за рад и продуктивност рада у овом случају успоставља висока меѓусобна условљеност. Утицај мотивације на ефикасност не можемо генерализовати. Велики број фактора различитог интензитета, нивои односи и повезаност су специфична карактеристика организације. Не постоје две организације које су по тој специфичности једнаке. Негативно деловање једног фактора може неутрализовати цео сет позитивно условљених фактора. Један од ниваја је и мотивација. Са друге стране, сама мотивација, има „своју групу подфактора“. Колико ће квантитативно, у зависности од мотивације, бити промена ефикасности не можемо генерализовати, али је неспорна чињеница да позитивна мотивисаност, уз непромењеност осталих фактора доприноси већој ефикасности пословања.

### ДИНАМИКА ПРОДУКТИВНОСТИ У ВЕЗИ СА МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

Утврђивање продуктивности у једном временском периоду или пресеку, представља утврђивање нивоа продуктивности. Правац и динамика промена је од великог значаја за ефикасност пословања предузећа. За утврђивање промена продуктивности користи се релативни израз утврђивање продуктивности или индекс продуктивности.

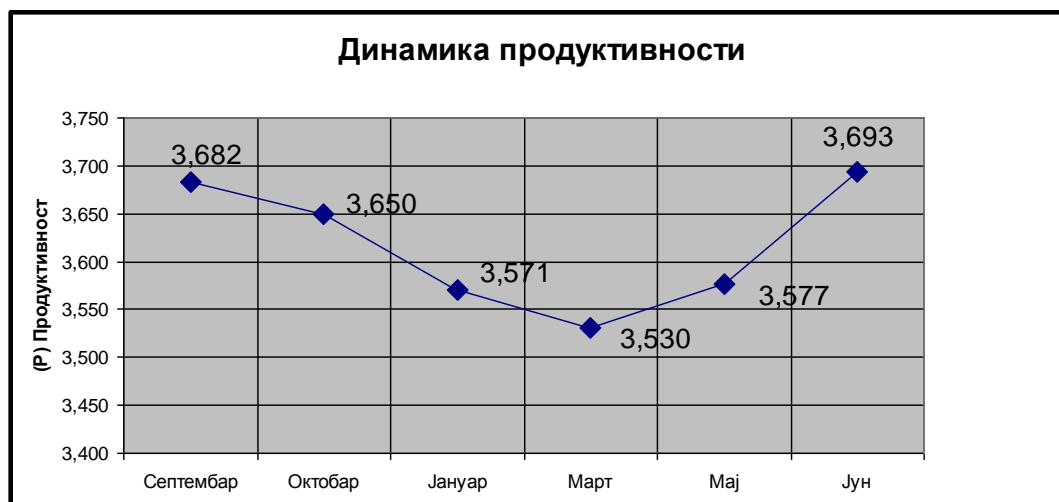
На још једном примеру пословања студентске службе БПШ, преко индекса продуктивности, покажемо утицај мотивације на продуктивност, односно ефикасност. Као фактор мотивације узет је планирани плаћени годишњи одмор који се реализује у тачно дефинисаном периоду, а запослени су о томе раније обавештени (у овом случају сваке године у истом временском периоду – летњи распуст).

У табели 4 приказана је продуктивност запослених у студентској служби Београдске пословне школе (по испитним роковима).

Табела 4 – Продуктивност по испитном року

Испитни рок	Септембар	Октобар	Јануар	Март	Мај	Јун
Продуктивност (учинак ком./мин.)	3,682	3,650	3,571	3,530	3,557	3,693

На графикону 1 приказана је продуктивности (Р) непосредно после годишњег одмора (Септембар), периоду између два одмора (Октобар, Јануар, Март, Мај) и непосредно пре годишњег одмора (Јун).



Графикон 1 – Динамика продуктивности

Приметно је да је продуктивност варира у зависности од близине годишњег одмора. Висока продуктивност (Септембар) је ефекат годишњег одмора у функцији физичког и психичког одмора, обновљања и прикупљања снаге. Раст продуктивности од Марта до Јуна може се преписати ефекту мотивације планираног годишњег одмора. Индекс продуктивности ( $I_p$ ) добија се стављањем продуктивности једног периода (у овом случају Јун као период максималне продуктивности) у односу на продуктивност другог периода (у овом случају Март као период минималне продуктивности).

$$I_p = \frac{P(\max)}{P(\min)} * 100\% = \frac{3,693 \frac{kom}{min}}{3,530 \frac{kom}{min}} * 100\% = 104,62\%$$

Из наведеног видимо да је продуктивност у периоду непосредно пред годишњи одмор већа 4,62% у односу на период са минималном продуктивношћу. Не постоји идеалан модел мотивације, али свакако да мерењем учинка и ефикасности рада можемо доћи до модела који ће бити стимулишући, повећати продуктивност и смањити трошкове. Успостављени модел треба стално периспитивати и усовршавати. Промене су сталне како у самој организацији, тако и у окружењу па је перманентно прилагођавање неопходно.

### ЗАКЉУЧАК

Мотивација је један од кључних фактора радне ефикасности и продуктивности а самим тим и успешности пословања. Спрега мотивација – продуктивност рада - успешност пословања је до те мере комплексна да јој се мора свестрано приступити при изучавању ове релације. Предузећа и организације би требало да своје запослене схвате као најважнији ресурс, не само декларативно, већ и у пракси. Мобилност у политици људских ресурса, стимулативно плаћање запослених, препознавање квалитетних радника, рад на едукацији и усовршавању и одговоран однос према властитим људима донеће директан успех у пословању. Ови ефекти се могу постићи искључиво улагањем у развој властитог менаџмента људских ресурса.

Не постоји идеалан модел мотивације, али свакако да мерењем учинка и ефикасности рада можемо доћи до модела који ће бити стимулативан, повећати

продуктивност и смањити трошкове. Успостављени модел треба стално периспитивати и усовршавати.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1) Богићевић, Б. „Менаџмент људских ресурса“, Центар за истраживачку делатност, Економски факултет, Београд, 2003
- 2) Dess G., Lumpkin T., Eisner A., „Strategic management“, Дата статус, Београд, 2011,
- 3) Robbins S., Coulter M., „Менаџмент“, Дата Статус, Београд, 2005, стр. 403-404.
- 4) Миливојевић Т., „Мотивација за рад теорије и стратегије“, Филип Вишњић, Београд, 2009.
- 5) Стојмировић, Љ., Стојковић А., Менаџмент, Београдска пословна школа, Београд 2010. Година
- 6) Стојмировић, Љ., Радовановић, Т., Стојмировић, С., Методологија, Београдска пословна школа, Београд, 2010. Година
- 7) Михаиловић, Добривоје- Психологија у организацији-ФОН, Београд 2010

## ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏЕРСКИТЕ ПРАКТИКИ ВРЗ ИЗВЕДБАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

### THE IMPACT OF MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE

М-р Валбона Морина Максут

ДЕТРА Центар Скопје

[valbona@detra.edu.mk](mailto:valbona@detra.edu.mk), [mvalbona@hotmail.com](mailto:mvalbona@hotmail.com)

Valbona Morina Maksut M Sc

DETRA Center Skopje

[valbona@detra.edu.mk](mailto:valbona@detra.edu.mk), [mvalbona@hotmail.com](mailto:mvalbona@hotmail.com)

УДК: 005.32:331.101.3]:303.025

#### АПСТРАКТ

Во доба кога во сите домени на делување се очекува постигнување на „повеќе со помалку“ улогата на вработените не смее да се потцени. Оттаму, изведбата на вработените е од суштинска важност за успешноста на организациите. Со оглед на тоа што еден од клучните фактори на изведбата е мотивираноста на вработените, овој труд се фокусира на проучување на менаџерските практики што ја поттикнуваат мотивацијата и преку неа ја поддржуваат подобрената изведба.

Емпириското истражување се состои од два дела: 1) квантитативното истражување беше фокусирано на мерење на перцепцијата на вработените во однос на поддршката за автономија, задоволувањето на основните психолошки потреби и нивната каузална ориентација, и 2) квалитативното истражување што се состоеше од интервјуа со раководители на сектори и одделенија со цел да се дознае на кој начин тие ја поддржуваат изведбата на нивните подредени.

Истражувањето базирано на Теоријата на самодетерминираност на Richard M. Ryan и Edward L. Deci покажа дека во истражуваниот примерок постои значајна поврзаност меѓу поддршката за автономија и задоволувањето на потребите, но не постои значајна поврзаност меѓу задоволувањето на потребите, перципираната поддршка, автономната ориентација и изведбата. Ова во голема мера се должи на начинот на оценување на изведбата во избраните организации, но за да се донесе генерален заклучок што би важел за севкупниот сектор на државна администрација би биле потребни поопсежни истражувања.

**Клучни зборови:** мотивација, изведба, самодетерминираност, каузална ориентација, државни службеници.

#### ABSTRACT

In an era when achieving “more with less” is expected in every domain, the role of employees cannot be overestimated. Therefore, employee performance is of a substantial importance for the overall performance of organizations. As motivation represents one of the key factors of performance, this study focuses on management practices that foster motivation and, through it, the improved individual performance.



The actual empirical research consisted of two parts: 1) quantitative research focused on measuring the perception of employees in terms of autonomy support, satisfaction of their basic psychological needs and their general causality orientation, and 2) qualitative research that comprised of interviews with heads of sectors and units aiming at learning about the way supervisors support the performance of their subordinates.

The research was based on Richard M. Ryan's and Edward L. Deci's Self-determination Theory. It proved that within the selected sample there exists significant correlation between autonomy support and basic need satisfaction, but there doesn't exist significant correlation between basic need satisfaction, perceived support for autonomy, autonomy orientation and employee performance. This is mainly due to the way performance appraisal is conducted in the selected organizations, but to be able to make a general conclusion that would apply to the overall state administration sector, a more comprehensive research is required.

**Key words:** motivation, self-determination, causal orientation, civil servants.

### ВОВЕД

Во најголемиот број случаи изведбата на вработените ја определуваат следниве три нешта (Griffin, 1990, стр. 437, цитирано од Wiley, 1997): способноста, работното опкружување и мотивацијата.

За да се мотивираат луѓето, неопходно е да се разбере како функционира мотивацијата (Armstrong, 2009). Ова значи дека треба да се разбере теоријата на мотивација и начинот на кој теоријата може да се преточи во практика. Постигнувањето вакво нешто е отежнато од следниве три причини:

- Мотивацијата се истражува подолго време во многу области, но и покрај тоа сè уште не постои една заедничка теорија на мотивација;
- Кога станува збор специфично за работната мотивација, бројот на истражувања е ограничен;
- Бројот на истражувања на работната мотивација во јавниот/државниот сектор е уште помал од бројот на истражувања на работната мотивација во деловниот сектор, што дополнително ги ограничува количеството и квалитетот на научни сознанија од оваа област.

Работната мотивација е енигматична тема во работната и во организациската наука (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008 цитирано од Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Со оглед на денешната економија, мотивираната работна сила претставува истовремено и конкурентна предност, а и критична стратешка вредност во која било работна средина. Во организациското истражување работната мотивација била предмет на многу истражувања - повеќе од која било друга тема (Baron, 1991, цитирано од Tremblay и соработниците, 2009); истражувачите во областа на организациските прашања гледаат на мотивацијата на вработените како на фундаментален елемент во развивањето ефективни теории (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004, цитирано од Tremblay и соработниците, 2009). Секако, истражувачките програми водени од теоријата на очекувања – валентност, формулациите за саморегулација и поставување цели, природите на социјална размена и правда, како и самоперспектива

(на пр., теоријата за самодетерминираност на Deci и Ryan, 1985, 2000) го имаат стимулирано развојот на организациски и менаџерски практики за поттикнување позитивни ставови на вработените (на пр., посветеност на вработените) и зајакнување на работната изведба (на пр., индивидуален и тимски напор) (Tremblay и соработниците, 2009).

Досегашните истражувања во областа на работната мотивација покажуваат дека оптимално предизвикувачките активности се интринзично мотивирачки (Danner и Lonky, 1981, цитирано во Gagne и Deci, 2005); позитивниот фидбек ја фасилитира интринзичната мотивација преку поттикнување чувство на компетентност тогаш кога луѓето се чувствуваат одговорни во однос на нивната успешна изведба (Deci, 1971; Fisher, 1978; Ryan, 1982, цитирано во Gagne и Deci, 2005), негативниот фидбек што ја намалува перципираната компетентност ги поткопува и интринзичната и екстринзичната мотивација оставајќи ги луѓето немотивирани (Deci и Ryan, 1985, цитирано во Gagne и Deci, 2005). Освен горенаведеното, метаанализата на 128 лабораториски експерименти потврдила дека позитивниот фидбек ја зајакнува интринзичната мотивација, а опиливите награди значително ја поткопуваат истата (Deci, Koestner и Ryan, 1999, цитирано во Gagne и Deci, 2005); кога наградите се даваат независно од специфична работна задача (на пр., плата) или кога наградите не се очекуваат (на пр., неочекувани бонуси), тогаш опиливите екстринзични награди не ја поткопуваат интринзичната мотивација (Deci, Koestner и Ryan, 1999, цитирано во Gagne и Deci, 2005). Освен тоа, кога наградите зависат од висококвалитетната изведба, а интерперсоналниот контекст е поддржувачки наместо да врши пресија, тогаш опиливите награди ја јакнат интринзичната мотивација во споредба со условите кога нема награди и нема фидбек (Ryan, Mims и Koestner, 1983, цитирано во Gagne и Deci, 2005).

Овој труд има цел да даде научно објаснување на поврзаноста меѓу менаџерските практики и индивидуалната изведба на вработените. Ова научно истражување треба да ја поддржи потребата од развивање и спроведување менаџерски практики, што ќе се базираат на мотивациските стилови на вработените и на нивните конкретни психолошки потреби наспроти развивањето општи практики со очекување дека тие ќе бидат еднакво ефективни кај сите вработени.

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Ова истражување според временската димензија претставува трансверзално, т.е. cross-sectional истражување. Тоа значи дека во моментот на истражувањето (февруари – март 2013 г.) беше снимена состојбата со влијанието на менаџерските практики врз изведбата на вработените преку анализа на постојните практики и испитување на поддршката за мотивација во две работни организации во Република Македонија каде што вкупниот број вработени е поголем од 100 и каде што редовно се спроведува процесот на оценување на изведбата на вработените. Во двете организации беше проучен степенот на задоволеност на потребите за автономија, компетенции и поврзаност, како и генералната каузална ориентација на вработените и нивната перцепција за поддршката за автономија што ја добиваат од нареденото лице – последново, заедно со индивидуалните интервјуа со раководителите од двете организации, овозможи испитување на актуелните менаџерски практики, т.е. на работната клима. Исто така, беа собрани податоци во однос на изведбата на

вработените што беа вклучени во примерокот во согласност со последното оценување на работењето спроведено во двете избрани организации.

### Постапки и инструменти

За целите на ова истражување беа спроведени индивидуални интервјуа со дел од примерокот (за квалитативниот дел), како и анкетирање на вработените од примерокот со користење на долунаведените инструменти<sup>132</sup> – за квантитативниот дел од истражувањето.

За квалитативниот дел од истражувањето беше изготвен полуструктуриран прашалник од страна на авторот на трудот. При изготвувањето на прашалникот се водеше сметка прашањата да соодветствуваат на областите опфатени во квантитативниот дел од истражувањето.

За квантитативниот дел од истражувањето беа користени следниве три инструменти развиени од страна на Ryan и Deci, авторите на теоријата за самоопределување: скала на основни психолошки потреби, прашалник за работната клима – перципирана поддршка за автономијата и скала на генерални каузални ориентации.

Податоците од квалитативното истражување беа обработени со помош на научен статистички софтвер IBM Statistical Package for Social Science (SPSS 20). Податоците се анализирани со користење на следниве статистички процедури: биваријантна Пирсонова корелација, аритметичка средина и стандардна девијација. Освен тоа, направен е Cronbach's Alpha тест за потврдување на релијабилноста на користените скали.

### Примерок на емпириското истражување

Во квалитативниот дел од истражувањето беа вклучени по тројца раководители на сектори и еден раководител на одделение во секоја од селектираните организации. Истите лица беа селектирани од страна на раководителот на секторот за човечки ресурси во една организација и од раководителот на одделението за човечки ресурси во втората организација. При селекцијата не беа користени посебни критериуми, туку беа избрани лица што беа достапни за индивидуално интервју во периодот на спроведување на истражувањето. Од осумте интервјуирани лица, седум се жени и еден е маж, а што се однесува до работното искуство како раководител и бројот на подредени лица – истите варираат.

Што се однесува до примерокот за квантитативното истражување, тој се состои од 114 лица, од кои 31 се од едната, а преостанатите 83 од другата организација. Во првата организација лицата вклучени во истражувањето беа селектирани од страна на раководителот на одделението за човечки ресурси врз основа на нивната достапност, а во втората организација примерокот е исцрпен и во него се вклучени сите вработени во организацијата, освен тие што работат во подрачните канцеларии, како и тие што во текот на спроведувањето на истражувањето биле на годишен одмор или боледување/породилно.

<sup>132</sup> <http://selfdeterminationtheory.org/questionnaires/10-questionnaires/83>

### **Емпириско истражување**

Емпириското истражување се состоеше од два дела: квалитативен и квантитативен. Сознанијата што се стекнаа преку емпириското истражување, како и заклучоците до кои се дојде се елаборирани во продолжение на трудот.

Квалитативниот дел од истражувањето се состоеше од индивидуални интервјуа со раководители на сектори и одделенија. Во секоја од организациите беа спроведени интервјуа со по тројца раководители на сектори и по еден раководител на одделение (вкупно беа интервјуирани осум лица), во времетраење од околу еден час, во текот на работно време и на работното место на испитаниците.

Квалитативното истражување беше полуструктурирано и се состоеше од 11 клучни прашања и придружни ад хок-потпрашања поставени во текот на интервјуто и поделени во следниве пет категории: 1. изведба; 2. автономно работење; 3. компетенции; 4. поврзаност и 5. мотивирање: фактори и практики.

### **РЕЗУЛТАТИ, НИВНА АНАЛИЗА И ЗАКЛУЧОЦИ**

Високата автономна каузална ориентација на испитаниците наспроти контролираната и неперсоналната ориентација укажува на тоа дека работното однесување на испитаниците е автономно регулирано, т.е. интринзично мотивирано. Оттаму, за да може ваквата мотивираност на вработените да резултира со подобра изведба, потребно е да биде задоволена нивната потреба за автономија. Анализата на задоволувањето на основните психолошки потреби покажа дека од трите потреби на вработените најзадоволена е потребата за компетентност наспроти потребата за поврзаност и автономија. Од друга страна, истражувањето покажа дека задоволувањето на потребата за автономија е позитивно поврзано со перципираната поддршка за автономија (оваа корелација е поголема од корелацијата на задоволувањето на поддршката за компетентност и поддршката за поврзаност со перципираната поддршка за автономија). Овој наод значи дека за да има поголемо задоволување на потребата за автономија, потребно е менаџерите во поголема мера да го поддржуваат автономното работење на нивните подредени (со што би се подобрила и перцепцијата на подредените во однос на поддршката што ја добиваат од раководителите).

Според наодите од квалитативното истражување, перцепцијата на раководителите е дека нивните подредени ги мотивираат екстринзични фактори (парична награда, покачување на платите, праќање на обуки – како награда, напредување во кариера). Менаџерите сметаат дека имаат многу мали можности за мотивирање на вработените (токму поради неможноста да ги наградат) и оттаму, во отсуство на таквите можности, менаџерите сметаат дека нивните подредени се демотивирани. Ваквата перцепција на менаџерите се коси со горенаведениот наод според кој кај вработените доминира автономната каузална ориентација (т.е. автономната регулација на однесувањето, која е прототип на интринзичната мотивација). Истражувањето исто така укажува на тоа дека токму кај раководителите неперсоналната каузална ориентација е највисока во споредба со неперсоналната ориентација на приправниците и на извршителите, што значи дека токму раководителите се најнемотивирани наспроти доминантната автономна регулација на приправниците (што подразбира дека кај нив е најголема интринзичната мотивација).

Оттаму, заклучокот до кој што се доаѓа е дека сопствената немотивираност раководителите ја проектираат врз нивната перцепција за екстринзичната мотивираност на подредените.

Горенаведената појава може да се објасни на следниве два начина: 1) менаџерите недоволно ги познаваат своите подредени (со самото тоа дека нивната перцепција за мотивираноста на подредените не се поклопува со наодите од квантитативното истражување) и 2) менаџерите недоволно ја познаваат проблематиката на работно мотивирање вклучувајќи ги и начините на интринзично наспроти екстринзичното мотивирање на подредените. Според наодите од квалитативното истражување, некои од менаџерите применуваат практики што ја поттикнуваат интринзичната мотивација, но непотполно ја сфаќаат, ценат, искористуваат и споделуваат корисноста на тие практики. Ваквиот наод се поткрепува со фактот дека во најголемиот број случаи интервјуираните раководители сами, т.е. преку сопственото искуство научиле како да ја вршат менаџерската функција, што значи дека во најголема мера се самоуки и во поглед на методите на мотивирање на вработените и во практиките на поддржување на нивната изведбата.

Истражувањето исто така покажа дека задоволувањето на основните потреби за автономија, перцепираната поддршка на автономијата, како и автономната каузална ориентација не се поврзани со изведбата. Ова укажува на несоодветноста на начинот на мерење на изведбата во испитуваните институции. До ваквиот заклучок се доаѓа и преку анализата на резултатите од квалитативното истражување: оценувањето не е ефикасно, не се спроведува соодветно и има контраефекти кај вработените.

Несоодветниот начин на мерење на изведбата може да резултира со повеќекратни штетни последици меѓу кои клучни се тие дека доколку објективно не е измерена (т.е. оценета) изведбата, тогаш процесот на оценување нема да ја исполни нејзината развојна цел, т.е. нема да придонесе за подобрување на аспектите на изведбата кои треба да се подобрат (а ова може да се одрази негативно и врз самите вработени, кои нема да го исполнат својот полн потенцијал, но и врз организацијата затоа што таа нема да го добива оптималниот очекуван аутпут од вработените). Несоодветното оценување на вработените може да се одрази демотивирачки врз другите вработени, чија изведба објективно задоволува или ги надминува очекувањата, особено во отсуство на позитивни последици за добрата изведба и негативни последици за слабата изведба.

Фактот што од трите основни психолошки потреби, само задоволувањето на потребата за компетентност е значајно поврзана со изведбата, укажува на важноста што и се придава на компетентноста наспроти автономијата и поврзаноста. Важноста на компетентноста не треба да се потценува, но компетентноста не треба да ги засени другите аспекти на изведбата. За ова треба да се води сметка како при поддржувањето на изведбата така и при оценувањето на истата.

## ПРЕДЛОГ-МЕРКИ

### Мерки упатени до менаџерите/раководителите

- Мотивирање и давање повратна информација: Менаџерите треба да се стремат кон поддржување на автономното работење на своите подредени преку разбирање и признавање на перспективата на

подредените, т.е. ислушување на нивните гледишта. Освен тоа, менаџерите треба да ги осознаат чувствата на подредените, да даваат значајни информации на поддржувачки (а не контролирачки или манипулативен начин) и на подредените да им даваат можност за избор во однос на начинот на извршување на работните задачи вклучувајќи го и справувањето со конкретни проблеми.

- Оценување: оценувањето треба да се изведува на објективен начин. Само така процесот на оценување ќе ја исполни и својата развојна цел и нема да влијае демотивирачки врз вработените.

#### **Мерки упатени до менаџерите за човечки ресурси**

- Менаџерите за човечки ресурси треба да се проактивни и да спроведуваат истражувања во однос на мотивациската ориентираност на вработените и задоволувањето на нивните психолошки потреби и во согласност со на тоа конципирање и испорачување конкретни обуки за менаџерите;
- Едукација на менаџерите во однос на природата и важноста на интринзичната мотивација, како и начините за нејзино поттикнување и поддржување;
- За да се исполнат горенаведените предлог-мерки, потребно е секторите за човечки ресурси да се екипирани со соодветен кадар како во поглед на бројноста на вработените во овие сектори така и во поглед на нивните компетенции. Секторите за човечки ресурси треба да играат улога на стратешки партнер на организацијата и на активен начин да придонесат за јакнење на капацитетите на вработените и исполнувањето на нивниот полн потенцијал.

#### **Мерки упатени до органите на државна администрација**

- Да создадат култура на објективно оценување на изведбата на сите нивоа и да овозможат конзистентен начин на спроведување на оценувањето од страна на раководителите без притоа врвниот менаџмент да влијае врз оценката или во најлош случај да им сугерира на раководителите да ги оценуваат вработените со највисока оценка;
- Да создадат услови раководителите на секторите за човечки ресурси да дејствуваат проактивно и да ги поддржуваат вработените во поглед на создавање соодветни предуслови за објективно мерење и континуирано подобрување на изведбата.

#### **Мерки упатени до министерството за информатичко општество и администрација/ Агенцијата за администрација**

- Во рамките на правилникот за оценување да се дадат подетални упатства во однос на начинот на спроведување на оценувањето со цел да се постигне објективно оценување;
- Во рамките на генеричките обуки за раководители да се опфатат практичните аспекти на менаџерски и лидерски вештини вклучувајќи ги и изведбата и мотивацијата;



- Поинтензивно активирање на мрежата за човечки ресурси и користење на мрежата како инструмент преку кој ќе се споделуваат знаењата, искуствата и добрите практики;
- При изборот на раководители во критериумите за избор да има и специфични критериуми во однос на менаџерските и лидерски способности/вештини на лицата во кои ќе бидат опфатени еднакво сите фактори што влијаат врз изведбата.

**Мерки упатени до високообразовните институции вклучувајќи ги и академиите за менаџери:**

Третирање на проблематиката на изведбата и на менаџерските практики за подобрување на изведбата не само како тематска содржина во рамките на предметот организациско однесување или менаџмент на човечки ресурси, туку како одделна дисциплина што би ги опфатила сите аспекти, димензии на изведбата – почнувајќи од дефинирањето на индивидуалната изведба на вработените и нејзината поврзаност со севкупната изведба на организацијата, потоа факторите што влијаат врз неа, како и техниките за мерење, поддржување и подобрување на ефикасната изведба, при што значителен простор би бил одвоен токму за работната мотивација како еден од клучните фактори на индивидуалната изведба.

**Мерки упатени до истражувачите**

Со оглед на лимитираниот број истражувања од оваа област, потребно е во иднина поинтензивно да се истражат факторите на изведбата не само во државниот, туку и во приватниот сектор. Посебен акцент треба да се стави на истражување на влијанието на екстринзичните награди врз интринзичната мотивација и врз изведбата со оглед на тоа дека, освен истражувањата, според кои, екстринзичните награди ја намалуваат изведбата, сепак има и истражувања, чии резултати го поддржуваат ставот дека екстринзичните награди не ја намалуваат интринзичната мотивација, а оттаму не дејствуваат негативно ни на изведбата. Исто така, дополнително треба да се истражи влијанието на наградите во однос на разните видови работни задачи (рутинските, т.е. алгоритмичките задачи наспроти покомплексните, т.е. евристични задачи).

Освен мерките за поддржување на интринзичната мотивација на вработените, организациите треба да се стремат да ги исполнат и другите предуслови за постигнување оптимална изведба на вработените:

- соодветна систематизација, т.е. соодветно распределување кадри по сектори/одделенија;
- изедначен обем на работа;
- примена на системот на правичност во сите аспекти од работењето и раководењето;
- поставување разумни рокови за извршување на работните задачи;
- овозможување соодветни услови за работа (како во поглед на просторните услови, така и во однос на опремата и работните материјали што им стојат на располагање на вработените).

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page
- 2) Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362
- 3) Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. Canadian Journal of Behavioral Science. Vol. 41, No. 4, pp. 213 – 226
- 4) <http://selfdeterminationtheory.org>



## СОПСТВЕНИЧКИТЕ ПРОМЕНИ И УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

### OWNERSHIP CHANGES AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Доц. д-р Слободан Шајноски**

Европски универзитет, Република Македонија

**Slobodan Shajnoski Ph D**

European University of Macedonia

[slobodan.shajnoski@gmail.com](mailto:slobodan.shajnoski@gmail.com)

УДК: 334.012.35:005.96

#### АПСТРАКТ

Вградената, системска можност државата да ја дистрибуира сопственоста во процесот на приватизација и истовремено да станува сопственик на акции на приватизирани претпријатија создаде услови за функционирање на еден своевиден двопартиски систем, чие функционирање беше основано и поттикнувано токму од таквата улога на државата. Како никогаш досега, не било толку просирно како партиите своите интереси (или интересите на групи и поединци) ги претставуваат како интереси на државата – претставник на општествената заедница. Секоја од двете политички коалиции кои се менуваа на власт во текот на спроведувањето на процесот на приватизација промовираа свои олигарси и менаџерски групи како нивни пандан во акционерските друштва. На тој начин беше олеснета улогата на државата да ја дистрибуира сопственоста врз политички критериуми, а на менаџерите им создаваше услови нивната активност да се редуцира исклучиво на сопственичка консолидација на фирмите што беше еуфемизам за концентрација на капиталот кај одделни групи менаџери и оправдание за лошите резултати од работењето на фирмите.

**Клучни зборови:** сопственост, капитал, држава, менаџмент.

#### ABSTRACT

The built-in systematic ability of the state to distribute ownership in the privatization process and to simultaneously become the owner of shares of privatized enterprises created conditions for functioning of a kind of two-party system, whose functioning was established and perpetuated exactly by such role of the state. As never before, it was so obvious that the parties represent their interests (or the interests of groups and individuals) as interests of state – as representative of the community. Each of the two political coalitions that have alternated in power during the implementation of the privatization process promoted its own oligarchs and managerial groups as their counterpart to joint stock companies. This facilitated the role of the state to distribute ownership based on political criteria, and for the managers to create conditions to reduce their activities solely to the exclusive ownership and consolidation companies which was a euphemism for concentration of capital in separate groups of managers and excuse for poor results operation of companies.

**Keywords:** state, ownership, capital, management.

**ВОВЕД: СОПСТВЕНОСТА КАКО ИНСТИТУЦИЈА НА ОПШТЕСТВЕНОТО РЕГУЛИРАЊЕ**

Барањето излез од длабоката криза во која се најде Република Македонија во деведесеттите години на минатиот век, резултираше во став за коренити реформи на општествениот систем воопшто и особено во сферата на сопственичките односи. Прашањето за сопственоста стана доминантно во научната, политичката и пошироката јавност. Сите надежи за излез од кризата се свртеа кон решавањето на трансформацијата на општествената сопственост како централен проблем на транзицијата на општествено - економскиот и правно - политичкиот систем на Македонија. Често, тоа се земаше како претпоставка за отпочнување и реализирање на другите реформи. Притоа, се губеше од предвид дека сопственичката трансформација е само еден од сегментите на комплексната општествено-економска преобразба на Македонија (особено по решението за изградба на самостојна и независна држава) која требаше да придонесе за излез од кризата и да отвори процес на динамичен развој во стабилни услови.

Се стекнуваше впечаток дека се испушта од предвид оти било каков парцијален зафат во сопственичките односи, без истовремена изградба на подолгорочна развојна стратегија и општествен систем што ќе биде во функција на нејзино реализирање, нема да ги даде очекуваните резултати. И лесно можеше да се случи, поради тоа, да настапи разочарување кое ќе доведе до негирање на идејата за сопственичка трансформација како значаен сегмент од платформата за излез од кризата и остварување на динамичен развој во стабилни услови.

Уште малку требаше тоа и да се случи поради разочарувањето што дојде по искуството со примената на моделот на сопственичка трансформација преку издавањето на интерни акции. Имено, Владата на Република Македонија во септември 1991 година, значи, по неполни две години од спроведувањето од Законот за општествен капитал, со одлука го запре неговото спроведување и до донесувањето на македонскиот закон за спроведување на трансформацијата владееше мораториум на тој процес. Среќна околност беше што ваквиот модел има многу недостатоци и сам по себе, па изоставувањето на очекуваните резултати може да се препише на недостатоци на моделот, а тоа отвора можност да се бараат други посоодветни, а не да се негира потребата од сопственичка трансформација во Република Македонија.

Необјективно е, меѓутоа, доколку “вината” се префрли само на моделот, а да не се земат во предвид мошне неповолните општи услови на стопанисување, провизорниот стопански систем, инцидентната економска политика, непостоењето на институционална пазарна и финансиска инфраструктура, самоуправниот начин на функционирање на претпријатијата итн. Без решавање на овие прашања и идеални модели ќе се насукуваа на проблемите што ги генерира стопанската нестабилност, неизграденоста на развојна стратегија и стопански систем и неконзистентноста на економската политика и политичко-правниот систем.

Зашто, искуството покажува дека ефикасноста значајно корелира со облиците на сопственоста, но не зависи пресудно од тоа. Позначајна е нејзината корелација со присуство на пазарни услови на стопанисување, со конкуренцијата на сите сегменти на пазарот заради објективното вреднување на факторите на производството и со консеквентноста во селекцијата на успешните и неуспешните, и воопшто со уважувањето на објективните економски законитости. Ова не значи дека сопственоста

е неутрална во врска со ефикасноста на определен вид на сопственост. Не може да се негира дека некои облици на сопственост, барем во досегашната практика, беа контраиндицирани со конкуренцијата, додека други се јавуваат како значаен услов за постоење на конкуренција, иако можат да се најдат примери од кои може да се извлече заклучок дека конкуренцијата не зависи од доминантниот облик на сопственоста, туку од ориентацијата на одделна земја во регулирањето на стопанските текови и развојот преку пазарот.

Сопственоста индиректно влијае врз ефикасноста во стопанисувањето преку неспорната врска меѓу различните видови сопственост со начините на управување и раководење на претпријатијата. Притоа, мора да се има предвид дека не може да се говори за тоа кој облик на сопственост и управување е поефикасен, зашто самите промени и во обликот на сопственост и во управувањето што му соодветствува на тој облик се израз на достигнатион степен на развојот и на потребите за понатамошен развој на одделни земји. Затоа, тие најчесто се јавуваат во паралелно-повеќе облици на сопственост и повеќе начини на управување со тенденција еден од нов да постане доминантен, но се разбира, не поради идеолошко-политички причини, туку поради објективните потреби на развојот.

Претприемачкото управување соодветствува за претпријатија во индивидуално-приватна сопственост, додека за фирмите во групно-приватна сопственост неизбежен е менаџерскиот начин на управување. Прашање за дискусија е (со оглед на досегашните искуства) дали на државната сопственост не би и одговарал менаџерски начин на управување, наспроти техно-бироократскиот. Но, тоа би било можно само доколку субјектите во државна сопственост би биле подеднакво изложени на влијанијата на пазарот. А тоа не зависи од обликот на сопственоста, туку од политичката волја.

### **СОПСТВЕНИЧКИ МОНИЗАМ ИЛИ СОПСТВЕНИЧКИ ПЛУРАЛИЗАМ**

Во овој контекст посебно внимание заслужува тенденцијата сопственичката трансформација на општествениот капитал да се набљудува само низ призмата за приватизација во облик на персонализација до приватно лице (индивидуално-приватна). Се говори во прилог на тоа дека на денешното ниво на развиеност на Република Македонија пореално е да се отвори простор за развој на сите облици на сопственост, а кој ќе дојде до израз и во која област нека биде резултат на конкуренцијата на пазарот и потребите на развојот, користејќи, притоа, и некои проверени искуства во развиените земји. Затоа, во трансформацијата на општествениот капитал повеќе би требало да гледаме како на процес на титулирање на сопственоста во сите облици, а не само на физички лица.

Притоа не се работи за тоа кој облик ќе се одбере. Тоа зависи од нивото на развиеноста, историските искуства, актуелните општествено-економски состојби и потребите на идниот развој. Сето ова ги детерминира облиците на сопственоста и соодветните начини на управување. Во нашиот случај, кога настојуваче да ја воспоставиме прекинатата еволуција во развојот на сопственоста, суштествено е да се обезбеди модел на сопственичка трансформација на општествениот капитал кој може јасно да се операционализира и да профункционира така што, во променетите системски и развојни услови, ќе придонесува за поефикасно стопанисување. Затоа не е

проблем да се предложат бројни модели за трансформација во правец на приватизацијата кога приватизацијата е цел сама за себе. Изборот на соодветниот модел се стеснува со барањето тој да биде операбилен и да придонесува за поефикасно стопанисување, а притоа, да се избегне волунтаризам, а во најмала можна мера да се сведе административното и техно-бироократското арбитрирање. А тоа значи, приватизацијата да се обави во што е можно поголема мера врз пазарна логика, иако нарушувањето на еволутивниот процес на сопственоста беше резултат на политички зафат.

### **ПРИВАТИЗАЦИЈАТА НА ИСТОК И ЗАПАД – ШТО Е РАЗЛИКАТА?**

Еволуцијата на сопственоста во денес развиениот капиталистички свет доведе до појава на нови облици на сопственост (покрај индивидуално-приватната), како што се акционерската и државната сопственост, при што кај акционерската дојде до раздвојување на сопственичката од управувачката функција. Тоа во значителна мера го релативизира значењето на индивидуално-приватната сопственост за општествениот развој, со оглед на новите облици на сопственост што се развија како израз на потребите за непречен развој на капиталистичките земји на достигнатото ниво на развој и во функција на разрешување на противречноста меѓу приватната сопственост и повисокиот степен на поопштествување на производството. Светската криза (1929-1933), всушност, се надмина со организирана интервенција на државата во стопанството и со развој на државната сопственост во одделни сектори на стопанството.

Во оваа смисла, но само од друг аспект, говори и кризата во која западнаа социјалистичките земји, вклучувајќи ја и Југославија. До неа, меѓу другото, дојде и поради нарушувањето на еволутивниот процес на сопственоста, кога е прескокната, со однапред смислен проект за доминантна државна или општествена сопственост, индивидуално-приватната и групно-приватната.

Настаните потврдија дека во криза се запаѓа и кога се прескокнуваат одделни фази на еволутивниот развој на сопственоста и кога се сопираат. Може да се запре процесот на поопштествувањето на средствата за производство, но од кризата во која се запаѓа нема излез без да се уважи тој факт како потреба на с# понагласениот процес на поопштествување на производството, во согласност со с# повисокото техничко-технолошко ниво на развој.

Во овој контекст може да се процени дека историски ретроградни се актуелните зафати на приватизација на државната сопственост во одделни капиталистички земји, освен ако и таму тие процеси не биле изнудени поради политички причини. Во секој случај, во “рикверц” нема потреба да се оди повеќе отколку што тоа го бара усогласувањето со еволуционата фаза на развојот на сопственоста, иако е разбирливо дека кризата на социјализмот, во досега манифестираните облици, заради намалување на ефектот на “огледување”, допушта и подолг пат на “рикверц” во капиталистичките земји. Но, и тоа може да има негативни последици како и секое иссилување на објективните процеси. Затоа не може од исто стојалиште да се посматра процесот на реприватизација на државниот капитал во капиталистичките земји и на процесот на трансформација (во насока на приватизација) на државниот и општествениот капитал во досега декларираните социјалистички земји. Иста е само

суштината, но не и квантитетот. И во едниот и во другиот случај се редуцира “вишокот на социјални права” над оние што ги овозможува нивото на развиеноста на производните сили во одделни земји, а во замена на тоа треба да се оствари повисока ефикасност во развојот. Во развиените капиталистички земји, притоа, таквиот вишок е релативно помал, а во досегашните социјалистички земји е релативно мошне висок. Имајќи го овој факт предвид не е случаен стравот од социјални потреси кои можат да ги доведат во прашање зафатите за враќање на позициите во моментот кога е нарушена еволуцијата на сопственоста, доколку во таквото усогласување се премине границата на социјалната издржливост на поголем дел од населението. Тоа може да предизвика контраефекти кои во развиените капиталистички земји можат да резултираат во барања на уште поголеми права, а во досегашните социјалистички земји до барања за враќање на стариот систем и односи во кои за мала работа се обезбедуваше каква-таква егзистенција, односно еднаквост во сиромаштвото.

Ова зборува дека мора да се води сметка во трансформацијата да не се загрозат социјалните права што соодветсвуваат на досегашното ниво на материјална и духовна развиеност, за да не се случи, инаку, неспорно потребниот рикверц да се оспори и оневозможи со политички средства, поради преминувањето на границата на социјална толеранција (заради падот на стандардот на населението, неизбежните отпуштања од работа, зголемување на невработеноста и застој во вработувањето, поизразеното раслојување на населението на се побогати и се посиромашни итн.) до што без сомнение, времено ќе дојде како што е случај кај длабоките општествени трансформации.

Негативните појави посебно се изразуваат при сопственичката трансформација на општествениот капитал, која како процес од една страна, неизбежно мора да се одвива паралелно со процесите на реструктурирање на постојното стопанство, а од друга, претпоставува некаква распределба (вклучувајќи го и купувањето доколку не може да се утврди пазарна цена на постојниот капитал) зашто при секое реструктурирање, барем во почетокот на процесот, доаѓаше до гаснење на одделни производни капацитети, со сите последици за социјалната сигурност на вработените. Кога, пак, негативните последици ќе ги трпат поголем број луѓе истовремено, тешко е да се одржува социјалниот мир, а реформите да продолжат.

Ова значи дека, од една страна, нема ефикасна сопственичка трансформација на општествениот капитал без јасно согледување и определба за нивото на социјалната сигурност на населението и средства за негово остварување, а од друга, процесот на трансформацијата мора да го вклучи и начелото на праведност за да се избегнат обвинувањата кои поуспешните ќе ги следат долго, дека првобитната акумулација ја оствариле со измама или директна кражба на општествениот имот.

## **ДОСТРЕЛОТ НА ПРИВАТИЗАЦИЈАТА - КОНКУРЕНЦИЈА НА ВИДОВИТЕ НА СОПСТВЕНОСТ**

Суштината на сопственичката трансформација на општествениот капитал се состои во титулирање на сопственоста на се што досега имаше третман на општествена сопственост. Идејата е во тоа именуваниот сопственик да ги има сите права и обврски што произлегуваат од сопственоста и поради што тој ќе биде животно заинтересиран за поефикасно користење на се што е во негова сопственост. Притоа, правото на управување и располагање со сопственоста овозможува висока флексибилност во

промената на раководните тимови и на вработените и брзо менување на имотот од едни во други раце. А сето ова е значајна претпоставка за поефикасно стопанисување со средствата.

Логиката на ваквиот став е неспорна зашто наоѓа потврда и во практиката на високоразвиените земји. Таа практика, меѓутоа, покажа дека титулирањето на сопственоста еволуира од сопственост на поединци, на повеќе партнери, на бројни акционери и на државата - сукцесивно и, по големата светска криза, паралелно и истовремено. Во првите фази на нивниот развој доминира индивидуално-приватната сопственост, потоа, процесот на поопштествување на производството наметнува потреба на партнерство и акционерство, а во времето на кризата е изнудена потреба за државно мешање во стопанските токови и за развој на државната сопственост. Нема земја во која овие облици на сопственост не се застапени, некаде во поголем или помал обем на едни или други облици. Меѓутоа, кои ќе бидат доминантни зависи од многу фактори меѓу кои нивото на развинеоста и политичката ориентација на земјата играат големо значење.

Карактерот на споменатите облици на сопственост упатува на заклучок дека во суштина се работи за сопственички структури во кои приватната и државната сопственост се прво и последно скалило во објективниот процес на поопштествување на сопственоста, а партнерската и акционерската сопственост во основа се приватна сопственост во која секој си го знае сопственото вредносно учество во имотот на фирмата, но не и конкретните средства во таа вредност. Кај партнерството, притоа, управувачката функција не мора да е разделена од сопственичката, додека кај акционерската таа е јасно разграничена (менаџери - акционери), а кај државната сопственост државата одлучува за начинот на управувањето, иако, во суштина, и таму е менаџерско.

При тоа не смее да се заборави дека споменатата еволуција во сопственоста над средствата за производство се одвиваше во пазарни услови на стопанисување, во услови на конкуренција и борба за опстанок на претпријатијата (независно од обликот на сопственоста), односно во услови на борба за што поголем профит. Ова не смее да се заборави, зашто сопственоста сама по себе има значење во зголемувањето на ефикасноста во стопанисувањето, меѓутоа, во тоа е пресудно значењето на пазарот и конкуренцијата. Без присилата што тие ја изнудуваат и без селекцијата на успешни и неуспешни фирми врз објективни критериуми што се врши во таква атмосфера, било кој облик на сопственост може да даде и спротивни ефекти од очекувањата.

Искуството на државната сопственост во антипазарни услови на стопанисување е поразно. Во такви услови неславно заврши и експериментот со општествената сопственост во Југославија. Слична би била судбината и кога не би се работело за нејзина неадекватна операционализација (сфатена е како сечија и ничија) т.е. кога таа би била титулирана на колективите кои работеа со тие средства. Не можат, меѓутоа, да се негираат ефектите во претпријатијата со државна сопственост во развиените капиталистички земји и покрај резервите во последнава деценија, поради што дојде и до процес на реприватизација. Не треба да се занемаруваат ни проблемите во кои доминира приватната сопственост која нема висока ефикасност, брз развој и социјална сигурност. Нема сомневање дека причината за споменатите ефекти е во отсуството или присуството на конкуренцијата. Имајќи го во предвид сето ова може слободно да се



каже дека сопственичката трансформација на општествениот капитал во Македонија не може да се сведе само на негова приватизација до индивидуален сопственик, туку до сопственик кој директно ќе може да ги остварува сопственичките права во обем и на начин каков што се остваруваат во современите економски и правни системи во развиените земји. Нема сомневање дека носителот на ризикот и на корисните ефекти најдобро се идентификува доколку сопственикот е физичко лице, но нема причини тоа да не може да се идентификува и во другите споменати облици на сопственост - и кај партнерската, и кај акционерската и кај државната. Тоа јасно го покажа искуството на западните индустриски развиени земји.

Овде, меѓутоа, треба да се има предвид дека еволуцијата на носителот на сопственоста е израз на потребите на објективниот процес на поопштествување на производството. Затоа, во трансформацијата на општествениот капитал е тешко да се каже на кој облик на сопственост треба да му се даде предност и од таа позиција да се операционализира приватизацијата. Со нарушувањето на еволутивниот процес на сопственоста во Македонија прескоконато е искуството на индивидуално-приватната, партнерската и акционерската сопственост, а стекнавме искуство со државната сопственост како доминантен облик во услови на антипазарна ориентација во развојот и со општествената сопственост во полупазарни услови на стопанисување во еден период и нагласена антипазарна ориентација во последната деценија ипол од минатиот век, кој веќе се идентификува како договорна економија. Не треба поголеми елаборации за да се покаже, во крајна линија, неефикасното функционирање на стопанството со доминантна општествена и државна сопственост над средствата за производство во непазарни услови за стопанисување. Почетните позитивни ефекти на државната сопственост (што се изразува во ефектите од концентрацијата на оскудните средства) се истопуваат во подоцнежниот период поради волунтаристичката алокација на акумулацијата, а почетните позитивни ефекти на општествената сопственост (поради ентузијазмот и творечката мобилност на сите работни луѓе) се исцрпија во подоцнежната политика на „национализацијата на доходот и социјализацијата на загубите“ поради потиснувањето на пазарните законитости. Остана, меѓутоа, непроверено како би функционирал системот во кој претпријатијата засновани врз државна сопственост би работеле во пазарни услови на стопанисување. Има сознанија според кои претпријатијата со државна сопственост во развиените земји не се помалку ефикасни од индивидуално приватните и акционерските фирми, иако има и други, кои во друг период на анализа покажуваат дека нивната ефикасност е понеповолна. Проф. д-р Никола Узунов укажува дека одредени истражувања на ефикасноста на национализираните гранки пред 30 години во Велика Британија покажале дека јавниот сектор постигнува подобра техничка ефикасност од приватниот и дека ретки биле грешките во алокацијата на ресурсите. Во осумдесеттите години, пак, експертите на Меѓународната банка укажувале дека во неразвиените земји државните инвестиции во јавни проекти не постигнувале задоволувачка ефикасност.

И м-р Трајко Славески констатира дека „не постои директна врска меѓу видот на сопственоста и економската ефикасност. Анализата на практиката од досегашните приватизации во светот покажува дека зголемениот степен на конкуренција во одделни стопански области, а не самото менување на формата на сопственост од

државна, односно јавна, во приватна, е од суштинско значење за зголемувањето на економската ефикасност на макро и микро план.“

Мошне поделени се мислењата околу ефикасноста на претпријатијата основани врз општествената сопственост. Има автори кои ја отфрлаат концепцијата на општествената сопственост како темел на организирањето на стопанството, додека други, од една страна, укажуваат на слабостите на концептот на општествената сопственост сфатена како сечија и ничија во непазарни услови на стопанисување, а од друга се залагаат за титулирање на општествената сопственост (што теориски е контрадикторно со карактерот на општестеваната сопственост) и веруваат дека со менаџерско раководење во пазарни услови на стопанисување можат да се очекуваат од нагол засврт во сопственичката трансформација на општествениот капитал во насока на општа приватизација.

### ЗАКЛУЧОК

Дури и кога би можело со сигурност да се утврди кој облик на сопственост води кон најефикасно стопанисување не е возможно да се појде од однапред смислен проект за трансформација на општествениот капитал како цел што треба да се оствари. Сопственоста и нејзините облици се историска категорија и тешко е однапред да се утврди структурата која е потребно да се обезбеди. Зашто, не е во прашање само да се оцени каква структура треба да се оствари, туку и пред се, дали е објективно можно таа да се постигне. Само практиката може да покаже која е најсоодветната структура. Она што однапред треба да се утврди се условите за стопанисување, кои мораат да бидат пазарни, објективни, за да во такви услови се покаже кои субјекти и врз каков облик на сопственост организирани се најефикасни. И таквата структура, меѓутоа, не е непроменлива, туку е подложна на постојани промени зависно од објективните потреби на развојот, а не од желбите на поединците, па биле тие носители на економската политика, доколку не се сака да се западне во нов волунтаризам кој, како и сите поранешни, неизбежно ќе се покаже како неефикасен и погубен за развојот.

Во овој контекст е неспорно дека приватизацијата е срж на сопственичката трансформација на општествениот капитал. Но, таа не смее да се сфати како апсолутно враќање на позициите во моментот кога е нарушен еволутивниот процес на сопственоста како ништо да не се случило во меѓувреме, во речиси пола век каков-таков развој. Приватизацијата не може да биде цел сама за себе, а не смее да се сфати само како трансфер на општествениот капитал во раце на физички лица. Треба да се отворат можности за манифестирање на сите облици на сопственост. Но, тоа претпоставува радикален премин на пазарна економија, зашто само такви услови може да се постигне сопственичка структура која ќе води кон поголема ефикасност во стопанството. Тоа е основа процесот на сопственичката трансформација на општествениот капитал да даде максимални ефекти при минимални негативни последици.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Abrom C. (1966), "The Modern Corporation and Rule of Law in Modern Societies", New York, Athenekm



- 2) Дезелјин д-р Ј. (1991), “Предузетништво, менаџерство и власништво”, Кадрови и рад 2/91;
- 3) Галбраит Ј. (1991), “Нова индустриска држава”, Стварност, Загреб;
- 4) Grossman G. and Oliver H. (1988), “One share one vote and the market for corporate control”, Journal of Financial Economics, vol. 20, p. 2203-35;
- 5) Jazovic B. (1997), “Management companies and issues of corporate governance of privatization funds”, Part II of Draft Counts Report: Corporate Governance of Privatization Funds”, Ljubljana;
- 6) OECD (1996), “Corporate Governance in Transition Economies: Lessons from recent development in OECD member countries”, Paris;
- 7) Тадиќ Б. (1984), „Приближавају ли се капитализам и социјализам“, Београд, Економика;
- 8) Увалиц М. (1997), “Corporate Governance in Transition Economies”, Enterprise in Transition, Second International Conference, Split, Faculty of economics, p. 203-208;
- 9) Хорват Б. (2000), “Transition and Restoration: The two alternative strategies”, Belgrade, Recent Lessons from Transition and Privatization;
- 10) Славески Т. (1995), „Македонската економија во транзиција“, Скопје, Експрес

## УЛОГАТА НА ЗНАЕЊЕТО ВО СОЗДАВАЊЕТО ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

### THE ROLE OF KNOWLEDGE IN THE CREATION OF A COMPANY'S SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

**Д-р Божидар Миленковски**

Факултет за Администрација и менаџмент на информациски системи-Битола

**Bozidar Milenkovski Ph D**

Faculty of administration and management information systems -Bitola

[bozo\\_mk@yahoo.com](mailto:bozo_mk@yahoo.com)

УДК: 334.72:339.137.2

#### АПСТРАКТ

Конкурентноста е суштина на успехот или неуспехот на современите компании. Кога една компанија остварува конкурентска предност значи дека поседува нешто што другите немаат, односно дека прави нешто што другите не можат или не умеат. Конкурентската предност, во најголема мера, произлегува од вредностите кои компанијата е во состојба да ги понуди на пазарот. Притоа, треба да се има предвид дека секоја конкурентска предност е поврзана со компетентност. Во основа, станува збор за акумулација на капитал во вид на знаење, во најголемиот број конститутивни системи на компанијата, што придонесува за остварување на конкурентска предност и успех во работењето.

Имајќи предвид дека компетентноста води до конкурентска предност само доколку е пазарно валоризирана, целта на овој труд е да даде одговор на следните прашања: Кои се детерминантите на одржливата конкурентска предност кај современите деловни активности? Кои се карактеристиките на знаењето како економско добро? Зошто современите компании треба да инвестираат во знаења, односно, во создавање на суштински компетенции?

За да се дојде до одговорите на претходно поставените прашања, во трудот ќе се искористат одредени теоретски искуства од оваа област на делување на современите компании во која доминира парадигмата на знаење.

**Клучни зборови:** знаење, одржлива конкурентска предност, суштински компетенции.

#### ABSTRACT

Competitiveness is the core of the success or the failure of the modern companies. When a company realizes a competitive advantage actually it means that it possess something which others lack, and does something which others cannot do or do not know how to do it. Usually, the competitive advantage is derived from the values that the company is able to offer to the market. Thus, it should be noted that every competitive advantage is linked to the competency. Basically, it is the accumulation of capital in the form

of knowledge, in almost every constitutional system of the company, which contributes to the achievement of competitive advantage and success in the work.

The aim of this paper is to provide answer to the following questions: What are the determinants of the sustainable competitive advantage in the contemporary business activities? What are the characteristics of the knowledge as an economic good? Why modern companies should invest in knowledge, that is, in creation of core competencies?

In order to obtain the answers to these questions, there will be considered some theoretical experiences from this field of interest of the modern companies in which the knowledge paradigm dominates.

**Key words:** knowledge, sustainable competitive advantage, core competencies.

## ВОВЕД

Современите компании, кои работаат и делуваат во глобалното опкружување и кои се поддржани со најновите средства на информациската технологија, се базирани на знаењето како средство за остварување на одржлива конкурентска предност. Брзината со која се процесуираат знаењата, како и брзината на развивање стратегии за настап на пазарот во согласност со добиените информации, ја одредуваат успешноста на работењето на ваквите компании во современиот меѓународен бизнис. Нивниот успех зависи, исто така, и од подготвеноста на вработените во овие претпријатија за дополнително учење. Промените што се во тек или кои ќе се случуваат во иднина, од корен го менуваат третманот и односот кон знаењето. Веројатно 21-от век, покрај другото, ќе се карактеризира и со тоа што ќе биде век во кој ќе се создаде култ кон знаењето.

## ДЕТЕРМИНАНТИ НА ОДРЖЛИВАТА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ СОВРЕМЕНИТЕ ДЕЛОВНИ АКТИВНОСТИ

Во современата економија, во која што единствено е сигурна неизвесноста, главен извор на конкурентска предност е знаењето. Во ситуација кога пазарите значително се менуваат, технологиите брзо се унапредуваат, а бројот на конкурентите постојано се зголемува, успешните компании мора да создаваат ново знаење, да го шират низ организацијата и брзо да го материјализираат во форма на иновирани производи.

Економијата на знаење нуди готово неограничени ресурси, бидејќи човековата способност да создава знаење е всушност неограничена. Компаниите базирани на знаење ги користат своите интелектуални ресурси како главен извор на одржлива конкурентска предност. Тие по правило имаат мал материјален имот. Нематеријалниот имот на овие компании, генерално, неколкукратно ја надминува вредноста на нивниот материјален имот. Додадената вредност што тие ја создаваат и која што им ја зголемува пазарната вредност, претставува резултат на интелектуалните ресурси.

Сè поголема важност во нивното работење добиваат идеите и иновациите, кои се заштитируваат со закон. Денес, знаењето се шири со огромна брзина. Развојот на Интернетот прави сè да е расположливо на секој, на било кое место и во било кое време. Во конвенционалната економија доволно беше постојниот производ само да се подобри за да биде компанијата единствена на пазарот. Во денешната економија на

знаење, сè потешко е да се биде поинаков. Не е доволно само да се подобруваат производите, бидејќи тие, а и самите компаниите што нив ги произведуваат наликуваат едни на други. Иновациите во компаниите, во современи услови на делување, подразбираат создавање услови за постојан проток на знаење и креативност. Исто така, потребно е на иновативен начин да се организира самото работење, како и, управувањето со ресурсите.

Специфичното знаење на компанијата овозможува диференцирање од конкурентите. Организациското знаење е техничко знаење во врска со работењето. Тоа може да има форма и на организациски системи и рутини. Ако компанијата сака да ја зголеми својата вредност, таа мора да создава ново организациско знаење од вештините и способностите на своите вработени. Значителна конкурентска предност се создава кога организациското знаење е единствено, прилагодено на дејноста на компанијата и е од голема важност за еден пазар, или за повеќе пазари што се опслужуваат истовремено.

Знаењето во компанијата мора да биде внимателно кодифицирано и складирано во информациските системи и во електронските бази на податоци. Сè понеопходна станува потребата за зголемено вложување во информациската технологија и во креирањето на т.н. „база на знаење“. Различните видови на информации се потребни заради поврзување на одделните организациски делови и функции на компанијата во мрежи од меѓусебно поврзани и зависни целини, што може да придонесе кон поголема ефикасност и унапредување на конкурентската позиција.

За успехот на производите и деловните активности на компанијата, неопходни се информации односно знаење за промените што се случуваат на пазарот. Креирањето и трансферот на знаење на компанијата се остварува и преку динамична интеракција со добавувачите, потрошувачите, конкурентите, универзитетите и општествената заедница. Успехот на компаниите во економијата на знаење во сè поголема мерка се базира, не само во создавањето на нови компетенции, туку и на продуктивната употреба на интелектуалниот имот.

### **КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЗНАЕЊЕТО КАКО ЕКОНОМСКО ДОБРО**

Знаењето е специфично добро со карактеристики кои го разликуваат од конвенционалните опипливи добра. Овие специфични карактеристики на знаењето како економско добро се: а) знаењето е добро кое што тешко се контролира, односно е неисклучиво добро, б) знаењето е добро кое што е неконкурентно, и в) знаењето е добро што е кумулативно.

а) Знаењето тешко може да се направи исклучиво, односно да се контролира индивидуално. Тоа е флуидно и преносливо добро. Знаењето може да се чува во тајност, но штом се обзнани во јавноста, веднаш излегува надвор од контрола. Степенот на исклучивост на знаењето силно го определува начинот на откривање и алокација на знаењето, а со тоа и интензитетот на отстапувањето од совршената конкуренција. Ако еден вид знаење е целосно неисклучиво, нема да постои лична корист од неговото откривање, така што, истражувањето и развојот во овие области мора да произлезе од друга иницијатива (на пример, од државното субвенционирање). Но, кога знаењето е исклучиво, производителите на ново знаење

можат за позитивна цена (цена поголема од нула) да го лиценцираат правото на користење на знаењето и потоа да се надеваат дека, од своите напори за истражување и развој, ќе оставарат профит.

За една компанија е многу потешко да го контролира своето знаење, отколку своите капитални добра, бидејќи во случајот со знаењето како економско добро, постојат бројни можности за негово “истекување” или прелевање (spillover).<sup>133</sup> Одредени анализи и истражувања од оваа област, покажуваат дека информациите за одлуките на менаџерите поврзани со истражувањето и развојот (research and development, R&D) стануваат достапни за конкурентите во просек за околу 6 месеци, а техничките детали - за една година.<sup>134</sup> Сепак, треба да се истакне фактот дека за да може една компанија да го исползува знаењето добиено во друга компанија (конкурентска или не) треба да има капацитет и способност за учење.

б) Знаењето се карактеризира со неконкурентност.<sup>135</sup> Непосредната импликација од ова фундаментално својство на знаењето е дека производството и алокацијата на знаење не може целосно да биде управувано од конкурентските пазарни сили. Притоа, маргиналниот трошок на неконкурентното добро е еднаков (или близок) на нула. Оттука, цената за изнајмување знаење на конкурентните пазари е нула. Но, тогаш, создавањето знаење нема да биде поттикнато од желбата за приватна економска корист. Според тоа, следи дека знаењето или е изнајмено над неговиот маргинален трошок, или неговото откривање не е мотивирано од пазарни сили. Затоа, потребно е мало отстапување од конкурентскиот модел.

Знаењето како неконкурентното добро се произведува само еднаш и има две димензии: индивидуална и колективна. *Прво*, истото знаење може бесплатно да се користи бесконечен број пати (индивидуална димензија). *Второ*, неограничен број корисници можат да го користат истото знаење, без притоа некој да биде исклучен (колективна димензија). Така, од една страна, едно исто знаење потребно за да се произведат  $m$  единици аутпут, ќе се користи за да се произведат и  $m+1$  единица аутпут. Од друга страна, пак, едно исто знаење употребено од  $n$  луѓе, може да биде употребено од  $n+1$  човек.

в) Во областа на науката и технологијата, многу често, знаењето е кумулативно и прогресивно. Ова значи дека екстерналиите од знаењето го унапредуваат не само задоволството на потрошувачите, туку и акумулацијата на знаење и колективниот напредок (тоа едноставно е можност некој “да стои врз рамената на великаните”).<sup>136</sup> Поточно, знаењето како добро што се шири и може да се користи неограничен број

<sup>133</sup> Информациите и знаењето во континуитет “бегат” од субјектите кои ги произведуваат и на тој начин може слободно да бидат користени од конкурентите. Ова во литературата е познато како позитивна екстерналија на знаењето и со овој термин се означува позитивното влијание на знаењето врз други субјекти од кои е технички тешко да се добие некаква компензација. Исто така, треба да се истакне дека знаењето или информациските екстерналии се непарични (nonpecuniary) бидејќи нема никаква финансиска компензација за производителот на знаењето. Ова е различно од случајот на т.н. парични (pecuniary) екстерналии кога инвенторите не можат во целост да ја валоризираат иновацијата.

<sup>134</sup> Foray Dominique, *The Economics of Knowledge*, MIT, 2006, стр. 92.

<sup>135</sup> Употребата на знаењето од страна на еден субјект, не ја ограничува неговата употреба од друг субјект.

<sup>136</sup> “Благодарение на великаните” (лат. *nanos gigantum humeris insidentes*), претставува метафора со која се сака да се каже дека некој кој што развива идни интелектуални достигнувања ги гради своите дела врз основа на истражувањето и работата на познати истражувачи и научници од минатото. Еден од најистакнатите корисници на овој израз бил Isaac Newton, а со него сакал да му оддаде почит на работата на Johannes Kepler и неговите закони за движењето на планетите околу Сонцето. Англискиот превод би бил: “If I have seen farther than others, it is because I was standing on the shoulders of giants.” Ова е важно да се истакне во контекст на екстерналиите од истражувањето и развојот кога со изразот: “standing on shoulders” (стојејќи на раменици) се објаснува позитивниот ефект, а со изразот: “stepping on toes” (газење на жуљ) се објаснува негативниот ефект (Mankiw Gregory, *Macroeconomics*, fifth edition, TSI Graphics, 2002, стр. 225).

пати, не е само потрошувачко добро, туку и интелектуален инпут што може да се користи за добивање нови производи и притоа да се користи неограничено.<sup>137</sup> Во новата економија базирана на знаење, многу видови на знаење се стриктно кумулативни, како што се базите на податоци (на пример меѓународната ДНК база на податоци). Овие видови на знаење се во спротивност со некумулятивното знаење (потрошувачкото добра) како што се: песните, забавните програми или галериите со слики кои се достапни на Интернет.

### КОНЦЕПТ НА СУШТИНСКИ КОМПЕТЕНЦИИ (CORE COMPETENCIES)

Од стратегиска гледна точка, клучот за деловниот успех на компаниите е развивање на уникатна конкурентска предност, која што ќе создаде вредност за потрошувачите и која ќе биде тешко да се копира. Компанијата што ќе успее да создаде конкурентска предност станува лидер на пазарот и може да оствари надпросечна добивка. Ова доаѓа посебно до израз денес, во услови на глобално конкурентско опкружување.

Но, градењето на конкурентска предност, самата по себе, не е доволна. Основата за успех на современите претприемнички потфати се базира на градење одржлива конкурентска предност. На долг рок, една компанија стекнува одржлива конкурентска предност преку нејзината способност да развива сет од суштински компетенции што ќе овозможат истата таа компанија подобро да ги опслужува своите потрошувачи/клиенти од неговите конкуренти.

Суштинските компетенции се дефинираат како колективно знаење во организацијата, особено во поглед на тоа како да се координираат различните производствени способности и да се интегрираат различните текови на технологијата. Станува збор за акумулирано различно знаење кое придонесува кон остварување на конкурентски успех во работењето. Со идентификување на суштинските компетенции, компанијата може да премине кон испитување на можните шанси со кои овие способности можат да доведат до нови производи или пазари. Суштинските компетенции имаат смисла само доколку обезбедуваат пристап до нови пазари, ако ги задоволуваат специфичните потреби на клиентите и ако тешко се копираат.

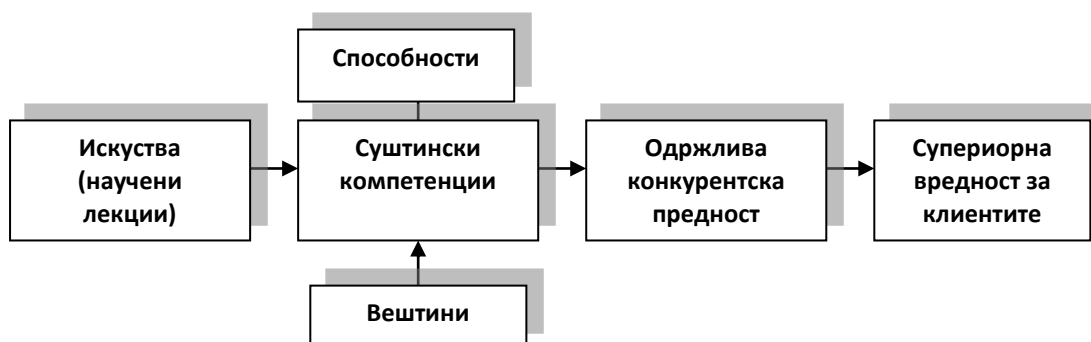
Суштинските компетенции (core competencies) претставуваат единствен сет од способности што компанијата ги развива во клучните области од своето делување (како што се на пример: врвен квалитет, услуги за потрошувачите, иновации, градење на тим, флексибилност и сл.), а кои треба да овозможат една компанија да ги претекне конкурентите во конкурентската трка. Овие суштински компетенции, како што всушност сугерира и нивното име, вообичаено претставуваат важни вештини, способности и искуства што ги научила и развивала компанијата низ текот на времето. Вообичаено, компаниите развиваат суштински компетенции во, не повеќе од, пет-шест области. Притоа, овие суштински компетенции стануваат јадро на конкурентската предност на компанијата и обично опстојуваат низ текот на времето. Пазарите, клиентите и конкурентите може да се менуваат, но, суштинските компетенции на компанијата се на подолгорочна основа. За да бидат ефикасни, од стратешки аспект,

<sup>137</sup> Thomas Jefferson запишал: „Факт е дека една нова идеја води кон друга, таа кон трета итн., низ текот на времето, сè додека некој не ги искombинира сите заедно и произведе нешто што вообичаено се нарекува нова инвенција“ (Foray Dominique, *The Economics of Knowledge*, MIT, 2006, стр. 94).

ваквите компетенции треба да бидат тешки за копирање и имитирање од страна на конкурентите и тие треба да им обезбедат големи придобивки на потрошувачите/клиентите.<sup>138</sup>

Клучот на успехот на било која компанија, без разлика на нејзината големина, лежи во градењето на стратегија која ќе се базира на ваквите суштински компетенции, како и, нивното насочување кон обезбедување на врвна услуга и создавање на супериорна вредност за нејзините клиенти (види слика).

Компаниите се успешни онолку колку што се способни на супериорен начин да ги задоволат потребите на купувачите, т.е. доколку во однос на конкурентите располагаат со способности кои се важни за задоволувањето на нивните потреби.



Слика 1. Градење на одржлива конкурентска предност на компанијата, Извор: Zimmerer W. Thomas, Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Fifth Edition*, Pearson Education Inc., New Jersey, 2008, стр. 86.

Креирањето на супериорна вредност бара два вида на знаење. Прво, знаење кое дава одговор што е тоа што купувачите ќе го почитуваат. Второ, техничките вештини кои се неопходни за да се создадат таквите вредности. Без поседување на вакви знаења, намерата на менаџментот е тешко остварлива. Ваквиот пристап, како услов за остварување на конкурентската предност, става сè поголем акцент на анализата на ресурсите на компанијата во процесот на менаџмент.

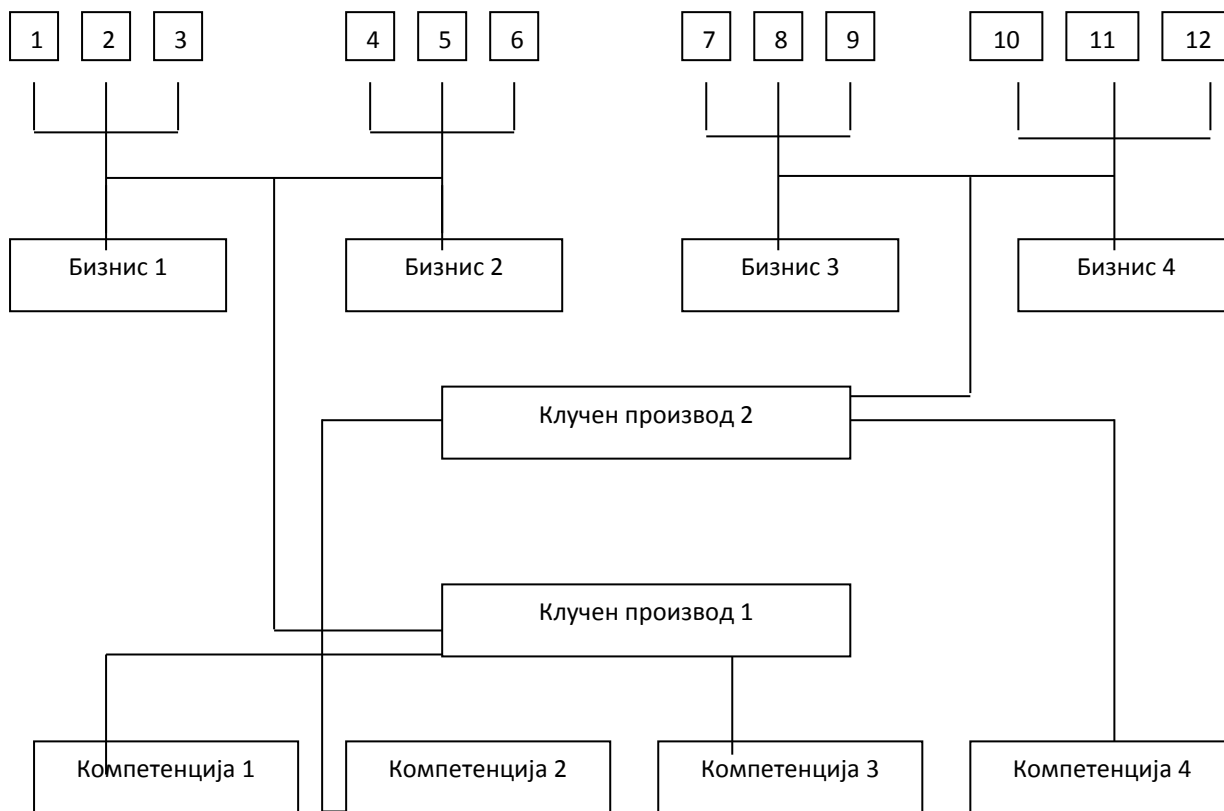
Диверзифицираната корпорација се споредува со големо дрво (слика 2). Системот од корени кој обезбедува исхрана, одржување и стабилност се всушност суштинските компетенции. Стеблото и главните гранки се клучните производи, помалите гранки се деловните единици (business units), а лисјата, цветовите и плодовите се готовите (финалните) производи.

Компетенциите претставуваат врзливо ткиво на различни бизниси и истовремено се погонска сила за развој на нови бизниси. Компетенциите овозможуваат компанијата да се диверзифицира на нови пазари и на нови производи преку примена и реконфигурација на она што најдобро го работи. Кога една компанија остварува конкурентска предност тоа значи дека има нешто што другите конкуренти го немаат, или работи нешто подобро од конкурентите, или прави нешто што другите

<sup>138</sup> Суштинските компетенции на малите компании често се поврзани со предностите што ваквите претпријатија можат да ги остварат врз основа на нивната мала големина како што се: блискиот однос со своите клиенти, квалитетната услуга, способноста за иновирање, прилагодливоста кон промени итн.



конкуренти не можат. Затоа, за да бидат успешни, компаниите, нужно мора да бидат поинакви.



Слика 2. Компетенции: корени на конкурентноста, Извор: Foss J. Nicolai, edited by, *Resources, Firms and Strategies, A reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, 1997, стр. 239.

Благодареејќи на компетентностите со кои располага, компанијата остварува конкурентска предност. Секоја конкурентска предност е поврзана со компетентноста. Но, секоја компетентност не обезбедува конкурентска предност. Компетентноста доведува до конкурентска предност ако компанијата е подобра од своите конкуренти и ако таа супериорност се валоризира на пазарот. За развој на производи кои што нудат супериорна вредност во однос на конкурентите, потребна е организација со длабоко вкоренето знаење и способност за учење. Знаењето и односот кон знаењето претставуваат една од темелните одредници на организациската способност и трајна основа на конкурентската предност.

### ЗАКЛУЧОК

Конкурентската предност претставува посебна карактеристика кога компанијата е поделотворна и поуспешна од конкурентите. Во компаниите што се карактеризираат со голем интензитет на знаење, посебно каде што технологијата е динамична, а животниот циклус на производите е краток, имплицитното знаење со кое што располагаат вработените претставува поприлично уникатен ресурс. Притоа, интелектуалните ресурси на вработените мораат континуирано да се унапредуваат, развиваат и зголемуваат, бидејќи од нивните карактеристики (перформанси) зависи конкурентската предност на компаниите. Имено, од специфичноста на овие ресурси и

способностите кои што се развиени врз нивна основа, како и од нивната диференцираност и дефицитарност, ќе зависи колкави бариери една компанија може да им постави на своите конкуренти и тоа од аспект на користите, односно, вкупниот пакет на бенефити што им го дава на своите клиенти. На овој начин конкурентската предност се изведува директно од перформансите на интелектуалните ресурси и нивната продуктивна употреба, а се одразува преку развојот на компанијата и растот на нејзиниот производно-услужен потенцијал.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Foray Dominique, *The Economics of Knowledge*, MIT, 2006.
- 2) Foss J. Nicolai, edited by, *Resources, Firms and Strategies, A reader in the Resource Based Perspective*, Oxford University Press, 1997.
- 3) Houghton John, Sheehan Peter, *A Primer on the Knowledge Economy*, Centre for Strategic Economic Studies, February, 2000.
- 4) Jones Burton Alan, *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*, Oxford University Press Inc., New York, 1999.
- 5) Kahin Brian, Foray Dominique, edited by, *Advancing Knowledge and the Knowledge Economy*, MIT Press, 2006.
- 6) Krstic Bojan, *Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeca*, Ekonomski fakultet Nis, 2009.
- 7) Mankiw Gregory, *Macroeconomics*, fifth edition, TSI Graphics, 2002.
- 8) Zimmerer W. Thomas, Norman M. Scarbough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Fifth Edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2008.

## ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И ПАЗАРНИОТ НАСТАП

## HUMAN CAPITAL AND MARKET PERFORMANCE

**М-р Владимир Гоновски**

Охридска Банка А.Д. Охрид

**Vladimir Gonovski M Sc**

Ohridska Banka AD Ohrid

[gonovski@gmail.com](mailto:gonovski@gmail.com)

УДК: 331.101.262(497.7)

### АПСТРАКТ

Денес светот во кој живееме е глобален, доста сложен, така што успешниот пазарен настап е условен од голем број на фактори, вклучувајќи ги тука и човечките ресурси. Една компанија може да поседува напредна технологија, доволно материјални ресурси и финансиски средства, но без човечки ресурси не може да се замисли успешен пазарен настап.

Пред да се започне со било каква работа, односно пред да се донесе било каква одлука во една компанија потребно е да се направи анализа на работата која сака да се изврши. Анализата би опфаќала опис на работата, определување на методи, техники, инструменти кои ќе се користат при реализација на таа работа. Потоа треба да се пристапи кон определување на потребните човечки ресурси за извршување на таа работа. Без тие човечки ресурси работата не може да биде извршена.

Целта на трудот е да им се воочи важноста на човечките ресурси, на носителите на одлуките во компаниите односно на менаџерите на компаниите, со посебен осврт на македонските компании. Градењето на ефективни работни тимови ќе значи полесно и навремено извршување на работните задачи, а воедно и можност за унапредивање на компанијата.

Очекуван резултат од истражувањето е со анализа на светските искуства од оваа област да се воочат позитивните искуства на полето на менаџирање на човечките ресурси. Согледувајќи ја моменталната состојба во македонската економија ќе се обидеме да дадеме свое видување за значењето на човечките ресурси и односот на македонските сопственици и менаџери кон нив.

**Клучни зборови** : пазарен настап, човечки ресурси, менаџери, сопственици.

### ABSTRACT

In fact we live in an increasingly global and exponentially more complex becoming world, so the successfully market performance is *influenced by many factors*, including the most important one – the human resources. A company may possess advanced technology, sufficient material resources and financial resources, but without the human capital, a successful market performance can not be established.

Before starting any business or taking any major decision in a company, it's necessary to analyze and start planning the resources needed for achieving the set goals

and objectives. This analysis should include a description of the work activities, determination of various methods, techniques, tools and resources which should be used in the process of a product realization. One of those key resources is the human capital. Human capital is just one of an organization's intangible assets. The human capital asset capture shall the people oriented capabilities they need for a business to be successful.

This paper will look at the human resource management and illustrated the importance it has to every company and every manager, with special attention to the Macedonian companies. Building effective work teams will mean easier and timely execution of tasks and it lead the business to grow and prosper.

Expected outcome of the research is the analysis of the international experience in this area in order to define some progressive experiences in the field of human capital management. In reviewing the current state of the Macedonian economy ,I will try to give my own view on the importance of the human capital and relationship between the employees and Macedonian owners or managers.

**Keywords:** human capital, market performance, macedonian owners and managers.

### ВОВЕД

Економското опкружување денес се менува со огромна брзина. Светот во кој живееме станува се повеќе глобален. Се присутни се промените во однесувањето на купувачите, добавувачите, се повеќе се зголемува глобалната конкуренција. Во едни такви услови компаниите мора да се стремат кон намалување на трошоците, зголемување на продуктивноста, подобрување на квалитетот и пронаоѓање на нови иновативни производи, како и настојување кон што поголемо приближување кон пазарот. Успешниот пазарен настап е условен од голем број на фактори, вклучувајќи ги тука и човечките ресурси. Една компанија може да поседува напредна технологија, доволно материјални ресурси и финансиски средства, но без човечки ресурси не може да се замисли успешен пазарен настап.

Со се поголемата достапност на информациите во современиот свет, голем број на компании имаат информации кои технологии во моментот на пазарот се најефективни. Тука ги исклучуваме големите транснационални компании кои имаат свои научноистражувачки центри и кои поседуваат најсовершена техника, која останува долго време во тајност пред да стане достапна пред пошироката јавност.

Ако ги земиме во предвид помалите транснационални компании или поголемите национални компании кои меѓусебно си конкурираат, на национално или регионално ниво, земајќи го во предвид денешниот степен на информирање и достапност на информациите, сите тие имаат иста можност до пристап до новите технологии кои се достапни на пазарот.

Вообичаено во некои стопански гранки во национални рамки да постојат неколку производители на некој производ. На пример – Македонија има три пивари, или неколку позначајни производители на вино, неколку позначајни производители на минерални води, неколку повлијателни фабрики за производство на кондиторски производи. Ако ги набљудуваме ќе видиме дека сите тие горе долу поседуваат слични финансиски перформанси, на располагање имаат ист пазар, имаат ист пристап до информации и технологија, па така единствен начин преку кој можат да предначат

пред конкуренцијата е успешно менаџирање и поседување на квалитетни човечки ресурси.

Во денешни услови на развој, знаењето, а не физичкиот труд е тоа што претставува движечка сила во економијата. Ова кажува дека се повеќе е потребно да се вложува во развој на човечките ресурси, но истовремено и да се развие еден нов пристап од страна на компаниите кон човечките ресурси.

Во време на глобализација и целосна трансформација на светскиот економскиот систем, слободно можеме да кажеме дека главен двигател на стопанскиот развој се човечките ресурси. Тие со своите знаења и иновации претставуваат човечки капитал, кој започнува да станува поважен фактор на производството отколку материјалните фактори на производство. Во современата економија настанува нов процес кој ги напушта класичните вредности на капитализмот. Имено познато ни беше дека процесот на производство се состои од средства на трудот, предмети на трудот и труд како составни делови. Капиталистите како сопственици на средствата на трудот имаа право на вишокот на вредност, а средствата на трудот беа тие кои го носеа развојот. Во минатото вишокот на вредност капиталистите го делеа на дел за лична потрошувачка и дел за инвестиции – за нови средства на трудот кои значеа поголема продуктивност, поголем развој и поголема добивка. Но во денешни услови, кога имаме се поголем развој на техниката, поголема достапност на информациите, започнува процес на поместување на овие пропорции и трудот односно човечките ресурси се тие кои го носат развојот во компанијата.

### **ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И ПАЗАРНИОТ НАСТАП РЕГУТИРАЊЕ И ТРЕНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Процесот на создавање квалитетни човечки ресурси во една компанија започнува со избор на соодветните кадри, како и нивно понатамошно усовршување. За да може успешно да се изврши овај процес секоја компанија треба да има добар сектор за човечки ресурси.

Клучна задача на секторот за човечки ресурси е регрутирање на кадри, нивна обука, надградба, евалуација, мотивирање на вработените како и многу други.

Кога се отпочнува со некоја работа, главна задача на секторот за човечки ресурси е регрутирање на соодветни кадри. Треба да се создадат соодветни критериуми за избор на соодветни кадри. Јасно да се дефинираат задачите на секој вработен, како и запознавање на секој вработен со неговите задачи. Понатаму при извршување на работните задачи, доколку е потребно, секторот за човечки ресурси треба да организира и соодветни обуки за вработените.

Со цел задржување на работната атмосфера на вработените потребно им е да се обезбеди сигурна, здрава и чиста работна средина како секој вработен би се чувствувал сигурен.

Сертифицирани работници исто така претставува мошне важен дел од структурата на вработените. Поседувањето на сертификати при вработување на работната сила немора да биде значаен предуслов, бидејќи самата компанија може да

обезбеди подоцна сертифицирање на вработените. Меѓутоа поседувањето на сертификати значајно може да помогне во зголемување на успешноста во работењето. Ќе земеме пример со еден фитнес центар во Америка - Elk Grove Village Fitness Centre кој заради долгогодишната обука и сертифицирање на своите вработени, има потојани клиенти кои се спремни да платат и до 1000 долари годишна чланарина бидејќи добиваат чувство дека добиваат најголема вредност за своите пари. Ова чувство им го дава добро обучениот и сертифициран кадар.

Човечките ресурси поседуваат голем број на знаења кои ги стекнале преку образованието, искуството, фамилијарното воспитување, моралните и општествените ставови и сл. Меѓутоа сите тие знаења на човечките ресурси не се подеднакво значајни за извршување на работните задачи. Најважни се знаењата кои се клучни за извршување на одредени интелектуални и социјални задачи, односно она фактографско знаење кое е значајно за потполно разбирање и успешно извршување на работната задача.

### **ВАЖНОСТ ВО ИНВОЛВИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Степенот на соработка помеѓу вработените и менаџментот во една компанија не треба да се потценува. Добрата меѓусебна соработка значи и подобро искористување на ресурсите на компанијата. Често пати поголемата продуктивност е резултат на добри човечки ресурси кои добро знаат да ги искористат материјалните ресурси, а не обратно, добрите материјални ресурси и не значат подобра продуктивност. Високиот степен на образование и мотивираност на вработените значат одржлив развој на компанијата и нејзин успех.

Колку повеќе вработените се инволвирани во планирањето и донесувањето на одлуки за превземање на некакви акции во самите компании, значи и поголема успешност при реализација на тие акции.

Колкав ќе биде степенот на инволвираност во овие процеси често зависи од големината на компанијата, степенот на вработеност, начинот на менаџирање на компанијата. Различните бизниси имаат и различен пристап кон инволвирањето на вработените.

Ефективно воведување на некој нов процес во некоја компанија претставува сложен процес. Самиот процес не само што влијае на непосредните извршувачи на задачите, туку влијае и на работната култура на целата организација. Заради ова потребно е да се преземат неколку чекори во инволвирањето на вработените:

- Создавање на визија кај вработените – ова значи создавање на слика кај вработените за новиот процес. На вработените треба да им се објасни каде оди компанијата, што планира да работи и зошто го превзема тој нов чекор. Колку е појасна сликата кај вработените толку полесно ќе се имплементира новиот процес. Исто така јасната визија за работните задачи ќе значи полесно комуницирање на менаџментот со вработените
- Мотивирање на вработените за превземање на иницијатива за промени и имплементација на новиот процес . Мотивирањето на вработените немора секогаш да значи финансиска мотивација .

Често пати образувањето на вработените и воочувањето на нивната важност за овој нов процес претставуваат доволна мотивација

- Создавање на тимови за имплементација. Ова значи пронаоѓање на соодветни личности во компанијата кој можат да го спроведат овај процес. Овие личности треба да се одговорни и посветени на работата и да имаат поддршка од врвниот менаџмент на компанијата.
- Сигурност дека промените од тој нов процес ќе бидат прифатени во компанијата и влијанието на целата работна култура на компанијата. Потребно е да се анализира што ќе значат сите овие промени за целата компанија, како останатите вработени ќе реагираат и како ги прифаќаат тие промени.

Следењето на овие чекори значи вклучување на човечките ресурси во имплементација на некој нов процес со цел успешно имплементирање на тој процес.

### **СВЕТСКИТЕ ИСКУСТВА И МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ**

Светските искуства зборуваат дека погоренаведените трендови успешно се следат од менаџерите на големите компании. Веќе во развиените земји постепено се разбудува свеста за значењето на човечките ресурси како нешто што е од огромно значење за раст и развој на компанијата. Создавањето на квалитетен кадар е долгорочен процес, за кој е потребно долгогодишно вложување во работната сила, како и нејзино постојано усовршување. Веќе големите компании не се инфериорни на губењето на квалитетен кадар. Сега се повеќе се настојува тој квалитетен кадар да се задржи по секоја цена со пронаоѓање на различни начини за мотивација.

Македонските компании од друга страна заостануваат во овај процес. Поголем дел од компаниите во Македонија се приватни, микро, мали или средни компании, кои и не им придаваат големо значење на човечките ресурси. Кај нив генерално одлуките за воведување на некои нови процеси ги носат сопствениците. Работниците не се консултираат при превземање на нови акции, така што често пати се случува сопствениците да донесат погрешни одлуки за нови акции заради неможност тие да се спроведат заради непоседување на соодветен кадар. Иницијативноста кај вработените се потиснува, така што вработените во Република Македонија и не се многу мотивирани за превземање на иницијатива. Во голем број на случаи изостанува наградата на вработените за нивната иницијатива, како и за успешно извршените работи па тие најчест се „слепи“ извршувачи на задачите.

### **ЗАКЛУЧОК**

Светските трендови зборуваат дека човечките ресурси се тие кои во најново време се движечка сила на економијата. Компаниите кои поседуваат најквалитетни човечки ресурси се и најуспешни. Работната сила е постојано на удар на промените во технологијата. Секоја нова технологија бара нови знаења, па така работната сила мора постојано да се усовршува. Заради ова компаниите мора постојано да вложуваат во едукација и унапредување на своите кадри. Заради постојаното вложување во својата работна сила големите компании натојуваат по секоја цена да ги задржат квалитетните вработени.



Македонските компании заостануваат во овој процес. Овај тренд треба да се прифати и од македонските компании. Сопствениците на македонските компании треба да сватат дека единствено со добар и обучен кадар можат да постигнат видливи резултати. Активното вклучување на човечките ресурси во повеќе фази од ангажирањето на компаниите ќе значи и поголем успех.

Од друга страна во Република Македонија е присутен тренд на честа миграција на вработените од една во друга компанија. Повеќе не постои „верност“ на вработените кон компаниите во кои работат. Тоа е заради тоа што од една страна не се следат потребите на вработените, но и заради динамичноста на современите економски процеси. Од друга страна самата средина во која работат квалитетните кадри, заради зголемувањето на нивниот квалитет кој соодветно не е препознаен во компаниите, ги тера да се одлучат за промена на компанијата. Сето ова треба да се промени. Веќе е голем процентот на обучени кадри кои ја напуштаат Република Македонија, а со тоа не губат само компаниите туку и економијата во целост.

Заради ова потребен е проактивен пристап на македонските сопственици кон своите човечки ресурси.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Sharon K Koss, April, 2008, Solving the Compensation Puzzle: Putting together a complete pay and performance system
- 2) Ljubica M.Zjalic, Fevruar, 2009, Ljudski resursi i njihova osposobljenost za ukljucivanje u razvoj privrede i drustva
- 3) Esra NEMLİ ÇALIŞKAN, 2010, The impact of strategic human resource management on organizational performance, Journal of Naval Science and Engineering
- 4) Azhdar Karami, November, 2009, How human resource capabilities affect the organizations performance ? Case of Electronic industry in the UK
- 5) HFS Research, May, 2012, Human resources Transformation: Is it driving business performance?
- 6) Jeff J. Greenwald, July, 1993, The Importance of a Quality Staff – Warning signals that your agency is in trouble
- 7) Lucien Moons, May, 2011, The importance of training your staff
- 8) Michael L. Meniffee, John A. Parnell, Ed Powers, Chris Ziemnowicz, fall 2006, The Role of Human Resources in the Success of New Businesses
- 9) tq.com.au

**ПРИДОНЕСОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОСТВАРУВАЊЕ НА  
ПРОИЗВОДСТВОТО И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА КОМПАНИСКАТА  
СТРАТЕГИЈА НА АД „ЕЛЕМ“**

**HUMAN RESOURCES CONTRIBUTION IN ACHIEVING OF PRODUCTION AND  
IMPLEMENTATION OF JSC ELEM'S COMPANY STRATEGY**

**Д-р Имер Зенку**

АД “ЕЛЕМ” Подружница РЕК “Осломеј” - Кичево

**Imer Zenku PhD**

JSC ELEM branch REK Oslomej - Kicevo

[imer\\_zenku@hotmail.com](mailto:imer_zenku@hotmail.com)

УДК: 005.96:[658:621.311(497.7)

**АПСТРАКТ**

Човечките ресурси во АД “ЕЛЕМ” претставуваат највредна актива на компанијата и единствена вистинска основа за постигнување на подобра позиција на пазарот, остварување на конкурентска предност како и стекнување на подобра позиција при евентуална приватизација на компанијата. Што се однесува до реалната конкуренција, таа сè уште не е присутна во Република Македонија поради регулираните производствени капацитети.

Менаџментот на човечки ресурси претставува управување со луѓето кои поединечно и тимски придонесуваат за постигнување на посакуваните резултати и остварување на тековните, развојните и стратегиските цели на компанијата. Исто така што се однесува до човечките ресурси и човечкиот капитал, во контекст на производството на електрична енергија во Република Македонија, односно АД “ЕЛЕМ”, истите се клучни фактори за развојот на производството на електрична енергија во земјава.

За да една современа организација одговори на барањата на модерното време, неопходно е да изврши квалитетни и ефикасни активности и функции во процесот на менаџмент на човечките ресурси. Подобрувањето на конкурентската позиција на компанијата единствено е можно доколку се унапреди менаџментот на човечките ресурси, кој може да претставува и битна поддршка за имплементација на компанијата стратегија.

Оттука, во трудот се третираат активностите во процесот на менаџмент на човечките ресурси, почнувајќи од планирање на човечките ресурси, регрутирање и селекција, развој и оценка на перформансите, систем на компензација и на крај одржување на ефективни односи помеѓу вработените. Поконкретно, вниманието во овој труд е насочено кон детална и практична обработка на активностите во процесот на менаџмент на човечките ресурси и вработеноста во склоп на компанијата стратегија на АД “ЕЛЕМ”, каде што секоја поединечна активност и функција имаат своја важна улога во изградба на успешна и здрава компанија чија основа ја сочинува задоволниот и ефикасниот вработен.

**Клучни зборови:** менаџмент на човечки ресурси, конкурентска предност, компаниска стратегија.

### ABSTRACT

The human resources in JSC ELEM represent the most valuable asset of the company and are the single tangible base for attaining a better position on the market, achieving of competition advantage as well as acquiring a better position in the event of a possible privatization of the company. Regarding the actual competition, it is still absent in the Republic of Macedonia, due to the regulated production facilities. The management of human resources represents managing of people who both individually and as a team contribute to the realization of the desired results and achievement of the current development and strategic goals of the company. At the same time, concerning the human resources and human capital, in relation to the production of electricity in the Republic of Macedonia, i.e. JSC ELEM, they are the key factor in the development of the electricity production in the Republic of Macedonia.

In order for one contemporary organization to respond to the requirements of the modern age, it is necessary to implement high quality and efficient activates and functions in the process of human resources management. The improvement of the competition position of the company is only feasible if the human resources management is improved, which could also prove a vital support in the implementation of the company's strategy. Therefore, this paper includes activities in the process of human resources management, starting with human resources planning, recruiting and selection, performance development and evaluation, system of rewarding and finally maintaining effective relations among the employees. More specifically, this paper pays more attention to the detailed and practical activity analysis of the human resources management process and employees within the company strategy of JSC ELEM, where each individual activity and function play an important role in the development of a successful and solid company which is based on the content and effective worker.

**Key words:** human resources management, contemporary organization, company strategy.

### ВОВЕД

Компанијата има потреба од луѓето и луѓето имаат потреба од компанијата и само со заедничко дејствување ги остваруваат целите. Човечките ресурси се основа, односно вистински потенцијал во формулирањето и имплементацијата на стратегијата на компанијата. Сè поголем е бројот на претпријатија кои, благодарение на човечките ресурси, остваруваат конкурентска предност во глобалниот пазар и затоа денес сè поголемо внимание се посветува на природата и карактеристиките на овој ресурс.

Целта на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е развивање на систем на менаџмент на човечки ресурси, кој ја зголемува организациската ефикасност, квалитетот, иновацијата и одговорноста кон потрошувачите - четирите механизми за градење на конкурентска предност<sup>139</sup>.

<sup>139</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, „Современ менаџмент“, Скопје, 2008, стр. 473.

Човекот е сржта на секој бизнис и најважниот фактор за генерирање на нови додадени вредности. Оттука, менаџментот на човечки ресурси е од клучно значење за успехот и развојот на секоја организација и компанија. Истиот претставува управување со луѓето кои поединечно и тимски придонесуваат за постигнување на посакуваните резултати и остварување на тековните, развојните и стратешките цели на компанијата. Исто така, што се однесува до човечките ресурси и човечкиот капитал, во контекст на производството на електрична енергија во Република Македонија, односно АД „ЕЛЕМ“, истите се клучни фактори за развојот на производството на електрична енергија во земјава.

Анализата во овој труд е фокусирана и има за цел да се осврне на важноста на човечките ресурси во имплементација на компаниската стратегија на АД „ЕЛЕМ“. Трудот е составен од два дела: во првиот дел се анализира процесот на менаџмент на човечки ресурси, додека во вториот дел се фокусираме на вработеноста во компанијата АД „ЕЛЕМ“.

### **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Истражувањето е базирано на податоци кои внимателно се селектирани, обработени и кои ја обликуваат основната теза за специфичноста, важноста и актуелноста за придонесот на човечките ресурси во остварување на производството и имплементација на компаниската стратегија на АД „ЕЛЕМ“.

Во текот на истражувањето и обработката на предметната материја од општите научноистражувачки методи користени се Методата на индукција и дедукција, анализа, синтеза, компарација, статистичка, контраст, историскиот и други методи.

### **РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Имајќи ја предвид проблематиката која е разработена во трудот, а која се однесува на човечките ресурси на АД „ЕЛЕМ“, во време во кое Република Македонија е во процес на интегрирање во европското семејство, како постигнати резултати можат да се истакнат следниве:

- Се укажува на фактот колку се значајни човечките ресурси и човечкиот капитал за остварување на подобри деловни перформанси кај современите електроенергетски производствени капацитети, а со тоа и постигнување подобра позиција на пазарот, подобрување на нивната конкурентност како и стекнување подобра позиција при евентуална приватизација на постојните производствени капацитети.
- Компанијата АД „ЕЛЕМ“, за да одговори на барањата на модерното време, неопходно е перманентно да изврши квалитетни и ефикасни активности и функции во процесот на менаџмент на човечките ресурси.
- Подобрување на продуктивноста во време на глобализација и зголемување на истата, како императив на модерната економија, АД „ЕЛЕМ“ може да постигнува само со искористување на способностите на сите луѓе и нивна мотивација.

- Во систематизацијата на работните места на АД „ЕЛЕМ“ степенот на стручна подготовка како и насоката во многу работни места не се соодветно одредени.
- Се укажува на фактот на корисното имплементирање на Програмата за доброволно напуштање на работа со отпремнина.
- Се укажува на непродуктивните (наметнатите) вработувања кои се иницираат од страна на политичките фактори и истите се реализираат по нивен налог и не секогаш се совпаѓаат со реалните потреби на комбинатот.
- Се укажува на фактот дека во АД „ЕЛЕМ“ бројот и процентот на вработените со висока стручна подготовка како и на најмладите е многу мал.
- Се укажува на фактот на несоодветна полова и етничка структура на вработеност во АД „ЕЛЕМ“.
- Се укажува на фактот на непрактичноста на законската можност подружниците да функционираат со двајца директори.
- Раководството на АД „ЕЛЕМ“ сè уште не ја сватила важноста на човечките ресурси и мотивациските техники кои се клучни фактори за успех на компанијата, поради фактот што со измена на Колективниот договор на АД „ЕЛЕМ“ ја укинала одредбата со која основната плата на работникот кој се стекнал со VII/2, односно со VIII степен на стручна подготовка, се зголемуваше за 7.5%, односно за 15%<sup>140</sup>.

Резултатите од ова истражување би требало да најдат своја примена во академските институции каде се проучуваат прашања од областа на енергетиката, економијата, менаџментот и стратегијата, деловните субјекти од реалниот сектор, државните и локалните институции, меѓународните организации и јавни претпријатија, како и кај сите заинтересирани за оваа мошне актуелна проблематика.

### ПРОЦЕС НА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот со човечките ресурси опфаќа различни активности со цел да се зголеми нивната ефикасност имајќи ги предвид целите на претпријатието<sup>141</sup>. Во прашање е континуиран процес по пат на кој се обезбедуваат „соодветни луѓе на соодветни места“.

Бројни се примерите кои покажуваат дека подобрувањето на конкурентската позиција на претпријатието единствено е можно доколку се унапреди менаџментот со човечките ресурси<sup>142</sup>. Конечно, менаџментот со човечките ресурси ја нагласува самоконтролата, а не контролата, индивидуалната, а не колективната перспектива, органската, а не бирократската структура, интегрираност со линискиот менаџмент, а не улогата на специјалисти и професионалци како и максимална корист, а не минимизирање на трошоците<sup>143</sup>.

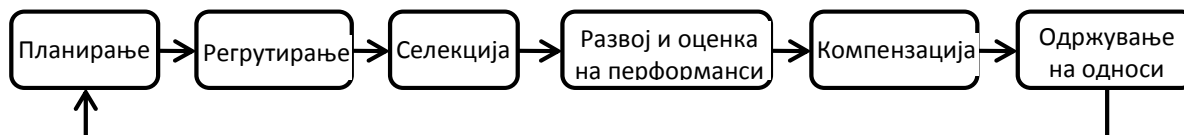
<sup>140</sup> Службен гласник на АД ЕЛЕМ-Скопје, бр.10 од 26.11.2012 година;

<sup>141</sup> Bartol, K. M. and Martin, D. C., "Management", third edition, New York, 1998, стр. 316;

<sup>142</sup> Thompson, J. L : "Strategic Management" (4th edition), Thompson, London, 2002, стр. 471-472;

<sup>143</sup> Mullins, L. J., "Management and Organisational Behaviour", 6th edition, Prentice-Hall, Harlow 2002, стр. 685.

Сликата 1 ги прикажува активностите во процесот на менаџмент со човечките ресурси, кој отпочнува со планирање на човечките ресурси и завршува со одржување на ефективни односи помеѓу вработените, што ја претставува шестата битна активност во процесот.



Слика 1: Процес на менаџмент со човечки ресурси, Извор: Đuričin N. Dragan, Janošević V. Stevo, Kaličanin M. Đorđe, „Menadžment i strategija“, Beograd, 2010, стр. 500.

## ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Планирањето на човечките ресурси е процес на идентификација на идните потреби за човечки ресурси кои се неопходни за остварување на планот на претпријатието и дефинирање на неопходните чекори кои е потребно да се превземаат за задоволување на тие потреби<sup>144</sup>. Анализата на работните места, организационата структура и основните стратешки определби ја чинат основата на овој вид на планирање.

Во систематизацијата на работните места на АД „ЕЛЕМ“ сè уште степенот на стручна подготовка не е одреден во рамнотежа со Болоњската конвенција (ECTS) како и во многу работни места не е одредена соодветната насока.

За намалување на бројот на вработени врз база на доброволно напуштање со отпремнина, а сè со цел и стимулирање на иновативниот пристап во работењето, менаџментот на АД „ЕЛЕМ“ во 2007 година донесе Програма за доброволно престанување на работниот однос, која Програма важи и денес.

## РЕГРУТИРАЊЕ

Друга битна активност со управувањето со човечките ресурси е идентификување на потенцијалните кандидати за пополнување на испразнетите работни места. Примарна цел на регрутирањето кое претставува прв чекор во вработувањето е да се привлечат најквалитетни кандидати за испразнетите работни места. Регрутирањето може да се врши интерно, во претпријатието, и екстерно, однадвор, со помош на агенции за регрутирање<sup>145</sup>. Истото во АД „ЕЛЕМ“ се врши интерно, односно од страна на самата компанија.

## СЕЛЕКЦИЈА

Преку процесот на селекција се одредуваат кандидатите кои најдобро одговараат на потребите на претпријатието. Селекцијата подразбира оценување на секој кандидат според критериумите за селекција. Стандардната постапка за селекција се состои од следните седум фази: пополнување на образецот за работа, прво детално интервју, тестови, увид во досегашната работа, аналитички интервјуа, физички преглед и понуда за работа<sup>146</sup>.

<sup>144</sup> Bartol, K. M. and Martin, D. C.: "Management", third edition, New York, 1998, стр. 318;

<sup>145</sup> Đuričin N. Dragan, Janošević V. Stevo, Kaličanin M. Đorđe, "Menadžment i strategija", Beograd, 2010, стр. 502;

<sup>146</sup> Stoner, J. R., Freeman, E., i Gilbert, D. R., "Menadžment", Zelnid, Beograd, 1997, стр. 356.

Во АД „ЕЛЕМ“ вработувањата за пополнување на испразнетите работни места се вршат преку објавување на јавен оглас, во два јавни весници и на интернет. Во огласот се наведува времетраењето, дали работното место е за определено или неопределено време, називот на работното место кое треба да се пополни и дали местото е за приправник или со работно искуство и од колку години. Приемот се врши од пријавените кандидати по објавениот јавен оглас и тоа од кандидатите кои ги исполнуваат бараните посебни услови (школска подготовка), работен стаж, ако е предвиден, и други посебни услови, ако се предвидени (посебен испит и сл.). Се донесува одлука за прием, со која се запознаваат сите пријавени кандидати, а потоа со примениот кандидат се склучува Договор за работа. При вршење на избор (селекција) се практикува обавување на интервју, додека другите форми како тестови, увид во досегашната работа и др. не се практикуваат. Примените кандидати потоа се упатуваат на лекарски преглед.

### **РАЗВОЈ И ОЦЕНКА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ**

Кога некој ќе ги задоволи условите за прием на работно место и конечно ќе заснова работен однос, тогаш настапуваат процесите на воведување во работа (социјализација и обука), усовршување и оценување на остварените резултати. Се прави разлика помеѓу обуката и развојот на кадрите кое е резултат на усовршување. Обично обуката се однесува на извршителите, а развојот на менаџерите.

Во АД „ЕЛЕМ“ откако кандидатот конечно ќе заснова работен однос, тогаш настапуваат процесите на воведување во работа (социјализација и обука), усовршување и оценување на остварените резултати. Ако кандидатот е приправник, со него се склучува Договор за работа на приправник и тоа во времетраење до 6 месеци за работници со завршено високо и више образование и до 1 година за работници со завршено средно образование. После тоа, од страна на работодавецот се формира комисија за проверка на знаењата и способноста на работникот за вршење на работните задачи на одреденото работно место, а потоа се склучува Договор за работа.

### **СИСТЕМ НА КОМПЕНЗАЦИИ**

Менаџерите и останатите вработени за ангажирање на своите работни места и за придонесот со остварените резултати треба да бидат платени, односно нивното ангажирање треба да биде компензирано на соодветен начин. Најзначајниот дел на системот на наградување е системот на заработувачка. Системот на компензација на вработените го сочинуваат директната и индиректната заработувачка (Слика 2). Во основата на добро конципиран систем на компензации е квалитетно извршена евалуација на работните места која се потпира на анализа на работните места и описот на работите на одредено работно место.





Слика 2: Компоненти на системот на компензација на вработените, Извор: Đuričin N. Dragan, Janošević V. Stevo, Kaličanin M. Đorđe, "Menadžment i strategija", Beograd, 2010, стр. 506.

Евалуација на работните места во АД „ЕЛЕМ“ се врши по пат на вреднување, изразено во коефициент и тоа: коефициент на сложеност, коефициент на одговорност и зголемување на основната плата на работникот поради потешки работни услови од нормалните. По пат на користење на овие фактори се споредуваат поедини работни места со други работни места. Односот помеѓу основната плата на најниско и основната плата на највисоко вреднуваното место изнесува 1:5. Коефициентот на сложеност се движи од 1,00 за I степен до 2,30 за VII степен. Коефициентот на одговорност се движи од 0,00-0,30 за I степен до 0,00-2,70 за VII степен. Платата на работникот кој работи во услови потешки од нормалните може да се зголеми најмногу до 30%. Основната плата на работникот кој се стекнал со VII/2 степен на стручна подготовка - магистер, односно со VIII степен на стручна подготовка - доктор на науки, се зголемува за 7.5%, односно за 15%<sup>147</sup>.

Што се однесува до варијабилниот дел од директната заработувачка, во АД „ЕЛЕМ“, во согласност со остварените резултати од работењето, работникот може да биде награден во висина до 25% од основната плата еднократно во тековната година, во согласност со утврдените критериуми по Колективниот договор. Платата на работникот се зголемува по час и тоа: За прекувремена работа 40%, за ноќна работа 50% и за работа на ден на неделен одмор 50%. За работа во празници и во неработни денови, работникот има право на надомест на плата што му припаѓа за тие денови кога не работи и плата за поминатите часови на работа зголемена за 50%. На работникот кој работел над 150 часа подолго од полното работно време, а не отсутствувал од работа повеќе од 21 ден во текот на годината, кај ист работодавец, работодавецот е должен да му исплати, покрај додатокот на плата, и бонус во висина од една просечна плата во Републиката.

<sup>147</sup> Колективен договор на АД „ЕЛЕМ“, Скопје, ноември 2008 год.;

## ОДРЖУВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНИ ОДНОСИ ПОМЕЃУ ВРАБОТЕНИТЕ

Одржувањето на ефективни односи помеѓу вработените претставува, исто така, важен аспект на менаџментот со човечките ресурси. Управувањето со односите помеѓу вработените може да се анализира од различни перспективи<sup>148</sup>. За одржување на ефективни односи помеѓу вработените од посебно значење се две области: а) односите помеѓу извршителите и менаџерот и б) правата на извршителите.

Врз таа основа, Управниот одбор на АД „ЕЛЕМ“, меѓу другите акти на Друштвото, го донесува и Колективниот договор. Истиот се склучува за време од две години и се потпишува од страна на Претседателот на Управниот одбор на компанијата и Претседателот на Синдикалната организација на компанијата.

## ВРАБОТЕНОСТА ВО АД „ЕЛЕМ“ ВО ДРЖАВНА СОПСТВЕНОСТ

Во АД „ЕЛЕМ“ како најголема компанија за производство на електрична енергија, 100% акционерско друштво во државна сопственост, бројот на вработени на 31.12.2010 година е зголемен за 400 вработени во однос на 31.12.2009 година и изнесува 4210 вработени, додека на 31.12.2011 година бројот е намален на 4023. На крајот на 2012 година, односно на 31.12.2012 година, бројот на вработени е зголемен на 4732 односно за 709 вработени или 17.6% во однос на 2011 година, поради големиот број, односно над 600 новопримени работници во РЕК Битола, како и 83 работници превземени од Сепарација и РОИ од страна на РЕК Осломеј (Табела 1).

Бројот на вработени по GWh во АД ЕЛЕМ од 2009 до 2011 година е речиси константен и се движи во границите од 0.65-0.68 враб./GWh, додека во 2012 се зголемува на 0.88, односно просечната вредност за разгледуваниот период (2009-2012) изнесува 0.71 враб./GWh (Табела 1).

Табела 1: ЕЛЕМ – производство и број на вработени во 2009 до 2012 година

2009			2010			2011			2012		
Бр.на враб.	Произ вод ство [GWh]	Враб./ GWh	Бр.на враб.	Произ вод ство [GWh]	Враб./ GWh	Бр.на враб.	Произ вод ство [GWh]	Враб./ GWh	Бр.на враб.	Произ вод ство [GWh]	Враб./ GWh
3809	5886.2	0.65	4210	6462.3	0.65	4023	6043.6	0.67	4732	5369.8	0.88

Извор: Од сопствени пресметки врз основа на годишни извештаи и интерни податоци од компанијата.

Што се однесува на вработените за 2012 година по стручна подготовка, преовладува IV степен, а потоа редоследно III, II, VII/1, I, VI, V, VII/2 и на крај со најмалку вработени VIII степен стручна подготовка (Табела 2). Од табелата исто така се забележува дека процентот на вработени со VII/2 и VIII степен стручна подготовка е незначителен, со VII/1, VI, V, IV и III во 2012 година се намалува во однос на 2011 година, со II степен се зголемува, додека со I степен процентот драстично се зголемува, односно за 1.96% во однос на 2011 година, за 5.88% во однос на 2010

<sup>148</sup> Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., "Menadžment ljudskih resursa", Beograd 2004, стр. 478-479.

година, за 6.15% во однос на 2009 година или за над 3 пати поголем процент во однос на 2009 година.

Табела 2: Број на вработени во АД „ЕЛЕМ“ по стручна подготовка за период 2009-2012 година

	VIII	VII/2	VII/1	VI	V	IV	III	II	I
2009	5	20	434	176	99	1445	1115	412	103
%	0.13	0.53	11.39	4.62	2.60	37.94	29.27	10.82	2.70
2010	6	24	455	168	100	1656	1195	481	125
%	0.14	0.57	10.81	3.99	2.38	39.33	28.38	11.43	2.97
2011	6	39	438	134	118	1656	1003	352	277
%	0.15	0.97	10.89	3.33	2.93	41.16	24.93	8.75	6.89
2012	7	58	451	149	117	1856	1166	509	419
%	0.15	1.23	9.53	3.15	2.47	39.22	24.64	10.76	8.85

Извор: Од сопствени пресметки врз основа на годишни извештаи и интерни податоци од компанијата.

По однос на возраста најголемиот број, како и најголемиот процент од вработените се на возраст од 46-55 години, додека бројот на најмладите, односно до 25 години, е многу мал. Исто така, и по однос на половата и етничката структура во АД „ЕЛЕМ“ вработеноста е несоодветна.

## РЕЗИМЕ

Менаџментот на човечки ресурси (HRM) ги вклучува сите активности во кои се вклучени менаџерите, за да обезбедат дека нивните организации се способни да ги привлечат, задржат и ефективно да ги искористат човечките ресурси. Компаниите кои сфатиле дека човечките ресурси се едни од клучните фактори за успех на компанијата поуспешни се од компаниите кои сè уште не ја сфатиле важноста на човечките ресурси и мотивациските техники. Времето пред нас уште повеќе ќе го прошири опсегот на потребни знаења за успешна употреба на ресурсите и основните околности за успешен бизнис. Неопходно е да се истражува и добро да се познава концептот на човечките ресурси, а со тоа и негова подобра примена во понатамошни бизнис операции.

Од досега изнесеното, во однос на важноста на човечките ресурси во АД „ЕЛЕМ“, како и од постигнатите резултати, сублимирано можеме да го истакнеме следново:

- Во систематизацијата на работните места на АД „ЕЛЕМ“ точно и прецизно да се одреди степенот на стручна подготовка во рамнотежа со Болоњската конвенција (ECTS) како и соодветната насока во многу работни места.
- Да се продолжи со спроведување на програмата за доброволно престанување на работниот однос, со што ќе се намали бројот на вработени и воедно ќе се овозможи вработување на нови млади и стручни кадри, кои ќе придонесат за зголемување на ефикасноста и ефективноста на производниот процес.

- Да се прекине со непродуктивните вработувања, односно со непотребното зголемување на бројот на вработените во АД „ЕЛЕМ“, кој може да доведе до зголемување на трошоците и економски неприфатливо производство на електрична енергија, со што се загрозува позицијата на пазарот, конкурентноста, како и позицијата при евентуална приватизација на компанијата.
- Да се обрне внимание и да се поправи и зголеми незначителната застапеност на жените како и несоодветната застапеност на етничките заедници, за што АД „ЕЛЕМ“ треба во континуитет да се залага за исполнување на уставната категорија за правична и адекватна застапеност на не мнозинските етнички заедници во Република Македонија.
- Подружниците да функционираат со еден директор и покрај законската можност за функционирање со двајца директори, затоа што тоа го отежнува процесот на работење и донесувањето на одлуки.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Bartol, K. M. and Martin, D. C., "Management", third edition, New York, 1998;
- 2) Đuričin N. Dragan, Janošević V. Stevo, Kaličanin M. Đorđe, "Menadžment i strategija", Beograd, 2010;
- 3) Fred R. David, "Strategic Management", twelfth edition, New Jersey, 2009;
- 4) Galogaža M., "Tehnološki menadžment", 2006;
- 5) Gareth R. Jones, Jennifer M. George, „Современ менаџмент“, Скопје, 2008;
- 6) Gašparović V., "Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća", Zagreb, 1996;
- 7) Kotler P. "Upravljanje marketingom", Informator, Zagreb, 1994;
- 8) Mullins, L. J., "Management and Organisational Behaviour", 6th edition, Prentice-Hall, Harlow 2002;
- 9) Porter Majkl E., "Konkurentska prednost", Novi Sad, 2007;
- 10) Stoner, J. R., Freeman, E., i Gilbert, D. R.: "Menadžment", Zelnid, Beograd, 1997;
- 11) Thompson, J. L : "Strategic Management" (4th edition), Thompson, London, 2002;
- 12) Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., "Menadžment ljudskih resursa", Beograd, 2004;
- 13) Годишен извештај за 2004 година до 2011, „ЕЛЕМ“, Скопје;
- 14) Енергетски биланс на Република Македонија за 2009 година, 2010 година и 2011 година, Службен весник на Република Македонија, бр.165/2008; бр.161/2009 и бр.172/2010;
- 15) Енергетски биланс на Република Македонија за периодот од 2012 до 2016 година и за периодот од 2013 до 2017 година, Службен весник на Република Македонија, бр.182/2011 и бр.170/2012;
- 16) Колективен договор на АД „ЕЛЕМ“, Скопје, ноември 2008 год.;
- 17) Службен гласник на АД „ЕЛЕМ“-Скопје, бр.10 од 26.11.2012 година;
- 18) Статут на АД „ЕЛЕМ“, Службен весник на Република Македонија, бр.74/2005;

- 19) Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија до 2030, МАНУ, Скопје, 2010;
- 20) Суботић Д., "Управљање људским ресурсима", Књига прва, Београд, 2005
- 21) [www.elem.com.mk](http://www.elem.com.mk)

## **МЕНАЏМЕНТОТ НА КВАЛИТЕТ (TQM - TOTAL QUALITY MANAGEMENT) ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈОТ И ОДРЖЛИВОСТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПОЛИЦИЈАТА**

### **QUALITY MANAGEMENT (TQM - TOTAL QUALITY MANAGEMENT) FOR THE DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY OF HUMAN RESOURCES IN THE POLICE**

**Проф. д-р Гоце Џуклески**

Национален координативен центар за гранично управување

**Goce Dzukleski Ph D**

National coordinating center of border management

[goce\\_dzukleski@moi.gov.mk](mailto:goce_dzukleski@moi.gov.mk)

УДК: 005.6:351.74

#### **АПСТРАКТ**

Барањето за квалитет е старо колку што е стара и човековата цивилизација и човечкиот род. TQM - целосното управување со квалитетот, претставува менаџирање со организација со цел да се постигнат високи резултати насочени кон услугите на крајните корисници.

За да се изгради добар систем за обезбедување квалитет во полицијата потребно е ангажирање на сите вработени, вложување на време и знаење, соработка меѓу вработените и смисла за тимска работа. Квалитет во полицијата може да се постигне единствено ако таа поседува образовни и оспособени човечки ресурси, кои умеат да се грижат за квалитетот, како и способен менаџмент на сите нивоа подготвен постојано да се усовршува. Исто така, за да се изгради добар систем за квалитет неопходна е мотивацијата како услов за одржливост на човечкиот капитал. Таа претставува збир на сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, го насочуваат однесувањето на вработените и ја одредуваат насоката, интензитетот и траењето.

За примена на системот на TQM во полицијата прво треба да се промени “свеста за квалитетот” која сите вработени, особено кај високите структури во Министерството за внатрешни работи. Но, за да се постигне тоа, врвниот менаџмент мора да ги привлече и задржи најквалитетните луѓе; да овозможи нивни професионален и кариерен развој; обезбеди квалитетна реализација на преземените задачи; поттикне креативност и иновативност, со што ќе се дојде до брзи и квалитетни решенија на проблемите, а со тоа идентификација на вработените со организацијата и нивно ангажирање во постојаниот организациски развој.

**Клучни зборови:** TQM, развој на човечки ресурси, одржливост на човечки ресурси, мотивација.

### ABSTRACT

The request for quality is old as human civilization and mankind. TQM- total quality management, represents managing with an organization in order for her to achieve high results who can be useful to the users.

To build a good system for quality in the police, we need to hire all the employees , invest in knowledge, we need team work and cooperation between the employees. Quality of the police can be achieved only if it has well educated and trained human resources, and with that they will be able to take care of the quality. Also to build a good system for quality we need motivation as a condition to obtain the human capital. She represents a set of all internal factors that consolidate intellectual and physical energy, initiate and organize individual activities and they direct the behavior of employees and determinate direction, intensity and duration.

In the Force to use the system TQM, first of all the “quality awareness” needs to be changed, especially in the Ministry of Interior and in order to accomplish that the top management must attract and retain all employees who represent quality and to provide professional development. Also it needs to assure quality implementation of the tasks under taken, encourage creativity and innovation, which will come to quick and quality solutions to problems, and therefore identification of employees with the organization and their commitment to sustainable organizational development

**Key words:** total quality management – TQM, development of human resources, plausibility of human resources, motivation.

### ВОВЕД

Развојот и одржувањето компетитивна предност на една организација на пазарот директно е во корелација со ресурсите и капацитетите, особено со потенцијалот на вработените составен од нивните знаења, вештини, инвентивност, лидерски способности и останати елементи неопходни за справување со промените и производство на мерливи резултати. Квалитетот на процесите, производите/услугите може да се постигне единствено ако полицијата поседува образовани и оспособени човечки ресурси кои се стремат кон квалитетот, подготвени постојано да се усовршуваат.

TQM (Total Quality Management) филозофијата во полицијата се базира на пет принципи: квалитетна работа на полицијата, акцент ставен врз корисниците на услугите, стратегија која се исполнува, постојано докажување, почит и тимска работа. Во тој контекст развојот и одржливоста на човечките ресурси имаат големо значење во остварувањето на оваа филозофија од аспект на едукација преку различни облици на учење и мотивација, а со тоа и можност за нивна одржливост.

Истражувањата покажуваат дека проблемот во македонската полиција, кога се работи за вклучување на вработените во нивното унапредување и тимската работа, како облик за зголемување на квалитетот на работа, е двостран:

- имаме проблем со нашиот менталитет кој е со нагласен индивидуализам и



- имаме проблем на разграничување помеѓу старите навики и партиципацијата во решавање на проблемите, подобрувањата и иновациите.

Оттука, следува заклучокот дека успешното функционирање на македонската полиција е можно само преку креирање деловна култура од традиционални вредности и норми и спој со трендовските западни вредности кои владеат во светот, добро функционирање на менаџерските тимови, добра соработка со вработените, постоење јасни стандарди за наградување во процесот на професионален и кариерен развој, систем на казнување, јасни наредби и прецизни инструкции на вработените, наместо договарања. Сето тоа е можно само со постоење на одговорни лица кои се спремни да ја развиваат TQM филозофијата.

### **ЗОШТО TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) - ЦЕЛОСНО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ ВО ПОЛИЦИЈАТА?**

Целосното управување со квалитетот може да се дефинира како: "менаџирање со целата организација за постигнување високи резултати кај сите димензии на производите и услугите што се важни за потрошувачот".<sup>149</sup>

TQM претставува метод за квалитет што се темели на:

- T (total) - целосен; интеграција од вработени и корисници на услуги,
- Q (quality) - квалитет; подразбира квалитет на работата во самиот процес на активности во полицијата, следејќи го квалитетот на услугите и
- M (management)- менаџмент.

За системски пристап кон управувањето, стандардизацијата и подобрувањето на работните процеси, како и за добро управување со квалитетот во организацијата, мора да се почитуваат определени насоки што, помалку или повеќе, се присутни во сите организации коишто имаат добро управување со квалитетот, а тоа се:

- јасни и прецизни упатства,
- точна набавка и производство без грешки,
- познавање на желбите на потрошувачите,
- развој на производите за задоволување на потребите на потрошувачите, квалитет и сигурност во вградените елементи.<sup>150</sup>

TQM како менаџмент филозофија во полицијата има за цел да ги интегрира сите организациски функции и да се фокусира врз исполнувањето на потребите на корисниците на услуги, т.е. организациските цели. Тоа е процес што се фокусира врз очекувањата на корисниците на услуга, спречувајќи ги проблемите, при што вниманието се посветува на квалитетот на работната сила и донесувањето соодветни одлуки. Исто така, TQM во полицијата се дефинира како метод што се темели врз соработката меѓу сите вработени во полицијата.

<sup>149</sup> Чејс, Ричард Б., Џајкобс Ф.Роберт., Аквилано, Николас Ј., *Оперативен менаџмент за конкурентска предност*, 11 издание, Генекс, Кочани, 2011, стр. 320.

<sup>150</sup> Hamprecht, J., Corsten, D.: *Controlling the sustainability of food supply chains: Supply Chain Management*, An International Journal, 2005., стр. 9.

Според тоа, за да може успешно да се имплементира програма на TQM во полицијата неопходни се следниве чекори:

- градење организациска посветеност кон квалитетот и
- фокусирање на потребите на корисниците на услугата, што полицијата ја нуди во овие современи трендови.

### **КАКО ПОЛИЦИЈАТА МОЖЕ ДА ОВОЗМОЖИ ОДРЖЛИВОСТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ?**

Одржливоста на човечките ресурси во организацијата може да се дефинира како способност на организацијата да има континуитет на своите основни активности со човечките ресурси, односно веројатноста организацијата да остане способна да ги продолжи своите главни активности со човечките ресурси за одреден временски период.

Во полицијата може да се разликуваат два типа одржливост на човечките ресурси, односно внатрешна и надворешна одржливост.

Надворешната одржливост зависи од политичките, социокултурните, економските и другите фактори кои влијаат врз работата на организацијата, како и актерите (клиенти, целна група и сл). За да ја обезбеди надворешната одржливост, мора да води сметка за сите можности и закани кои доаѓаат од надворешната средина. Опкружувањето за една просечна организацијата од Р. Македонија се менува многу брзо. Прашањето кое овде се поставува, се однесува на тоа како полицијата може да ги одржи своите основни активности и да се развива во услови на турбулентно опкружување. Полицијата, поточно нивните раководства и вработените треба да бараат инструменти и орудја за соодветна анализа и врз база на наодите и анализите да одлучуваат какви чекори ќе преземат за да обезбедат континуитет во таа насока. За да може да се процени надворешната одржливост, вообичаено се користат следниве критериуми:

- Погодност (покажува дали полицијата со постојните човечки ресурси е соодветна (адекватна) за реализација на зададените или предвидените активности.
- Легитимност (покажува во колкава мерка полицијата со своите вработени е прифатена од другите во своето опкружување).
- Ефективност (покажува во која мерка услугите кои ги нудат вработените во полицијата навистина ги задоволуваат потребите на целните групи и корисниците).

Проценката на погодноста на полицијата може да се направи преку моменталниот обем и квалитет на услугите, препораките од целната група и другите релевантни организации, искуството и сл.

Легитимноста може да се процени преку бројот на клиенти кои ја поддржуваат организациската мисија, задоволството на целната група од услугите на полицијата, бројот на партнерски организации како и обемот на услугите.

Ефективноста може да се процени преку висината на процентот на остварени резултати на вработените наспроти претходно поставените цели, задоволството на целните групи кои ги користат услугите на вработените во полицијата и сл.

Внатрешната одржливост е насочена кон внатрешните фактори од кои зависи одржливоста на човечките ресурси, а главно се фокусира на организациската стратегија, структурата и системите, стилот на раководење, развојот и мотивацијата на вработените и полициската организациска култура. Овде, пред се, се води сметка за јаките и слабите страни на организацијата во однос на човечките ресурси.

Како критериуми, со кои може да се процени внатрешната одржливост се:

- Ефикасноста (прилагодување на ресурсите за да се постигнат резултатите) и
- Флексибилноста (способноста на полицијата да ги прилагоди човечките ресурси кон условите во надворешното опкружување).

Ефикасноста упатува кон степенот на искористеност на ресурсите (влезните елементи) во однос на резултатите (излезните елементи) и истата може да се процени преку: трошоците по единица услуга и трошоците по корисник на услуга што вработениот ги прави во текот на работата, просечно време за услуга што му е потребно, бројот на клиенти по вработен и обемот на услуги во однос на ангажираниот персонал.

Флексибилноста може да се процени преку: бројот на нови услуги воведени во минатиот период, просечно време потребно за донесување/имплементирање на некоја стратешка одлука во однос на човечките ресурси, промените во методите за работа во изминатиот период и сл.

Во основа, обезбедувањето на одржливост на човечките ресурси во полицијата е поврзано со менаџментот на промени во истата. Промените, треба да се разберат како неопходни во нејзиниот животен циклус. Тие може да донесат подобрување, подобар поглед во иднината, но исто така и закани, страв од губење на бенефиции, работа, престиж или со други зборови, страв од иднината. Но, како што вели Спенсер Џонсон во популарната книга “Кој го грабна моето сирење”: “Побезбедно е да талкаш во лавиринтот отколку да останеш таму каде што нема сирење.”

### **КАКО TQM ВЛИЈАЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ И ОДРЖЛИВОСТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПОЛИЦИЈАТА?**

Квалитет во полицијата може да се постигне единствено ако истата поседува образовани и оспособени човечки ресурси, способни да се грижат за квалитетот, како и способен менаџмент на сите нивоа подготвен постојано да се усовршува. Во таа насока, искуството понесено од едно истражување во Јапонија ни покажува дека за подобрување на квалитетот на работата со човечките ресурси важна е упорноста, трпението и поттикот на врвното раководство, обуката и мотивацијата на вработените. Нивниот концепт се темели на следниот факт: знаејќи го своето место и улогата во организацијата, вработените на најдобар начин можат да ја разберат филозофијата на самата организација и нејзиниот стремеж кон реализација на организациските цели. На овој начин вработените ја гледаат потребата и од сопствен развој. Кај нив нема потреба за јасно дефиниран систем за контрола на квалитетот, бидејќи принципот на контрола има внатрешен карактер.

Според ова (и според анализата на многу други домашни и странски истражувања) јасно може да се воочи влијанието на развојот и одржливоста на

човечките ресурси врз менаџментот на квалитет и обратно. Во оваа насока, за одржување на некаков квалитет во полицијата е потребен развој и одржливост на човечките ресурси.

TQM во полицијата има позитивно влијание врз вработените. Тој би им овозможил различни обуки, парични и непарични стимулации, соодветни услови за работа и соодветен третман. На тој начин обезбедува обучени и мотивирани кадри.

Учењето е траен процес и претпоставка за постигнување квалитет, како и вовед во целосното управување со квалитетот и во полицијата. Организираното учење е составен дел од процесот на тоталниот менаџмент на квалитетот бидејќи, ако не се учат нови техники и методи, нема можност за напредок и развој. Знаењето ја зајакнува конкурентската предност. Важна улога има врвниот менаџмент кој треба да е подготвен за учење и таа потреба да ја пренесе на вработените. Треба да учат сите, бидејќи на таков начин секој вработен полесно ги решава проблемите.

Управувањето со квалитетот во полицијата се темели на тимска работа, но само со потребно знаење. На тој начин, сите може да бидат креативни и да придонесат во зголемувањето на квалитетот во работењето. Учењето го создава и јакне тимскиот дух, бидејќи знаењето доведува до разбирање, доверба и култура на однесување и работа. Поединци и експерти не може да влијаат врз унапредувањето на квалитетот, ако не се следени од останатите. Инвестирањето во технологијата, опремата и процесите како промена е важно, но тие импути не го гарантираат развојот на работењето без адекватна инвестиција во вработените.

Мотивацијата како фактор на одржливост е суштински столб во градењето на системот за обезбедување квалитет. Мотивираните луѓе можат да постигнат надпросечни резултати. За да се изгради добар систем за обезбедување квалитет, неопходна е мотивацијата како заеднички поим за сите внатрешни фактори. Вработените се мотивирани да вложат многу напор само доколку веруваат дека нивниот напор ќе се исплати со високото ниво на вршење на работата. Целта на мотивирањето на вработените е да се поттикнат вработените и да се насочат и ангажираат во оставарување на целите на полицијата.

Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM системот во полицијата е можно, само ако тие кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, го насочуваат однесувањето на вработените и ја одредуваат насоката, интензитетот и траењето на нејзиното постоење.

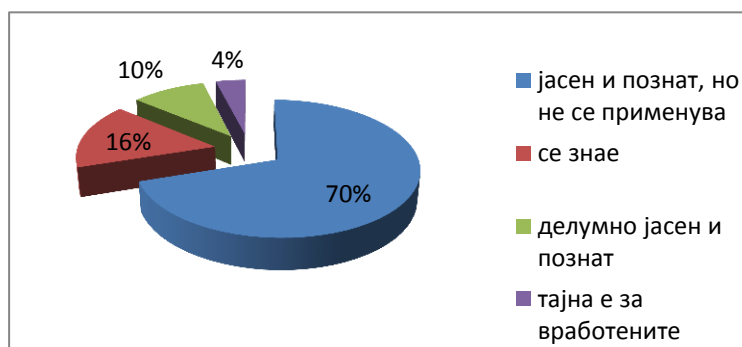
### **АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

За да се согледа состојбата колку менаџментот на квалитет е застапен во полицијата и тоа во насока на одржливост и развој на човечките ресурси, анкетирани беа 50 вработени во полицијата и 20 корисници на услуги, кои беа случајно затекнати во објектите на полицијата во време на спроведување на анкетата. Вработените во полицијата беа избрани по случаен избор на повеќе работни позиции. Бидејќи во полицијата, според образовната структура најзастапен е кадар со завршено средно образование, токму затоа 50 % од анкетираниите вработени кадри беа од оваа група. На самиот почеток од истражувањето, со ваквата информација е добиен значаен податок, а истата се однесува на TQM филозофијата. Имено, во полицијата потребно е

перманентно образование, не само да се зголеми квалификациското ниво на вработените, туку да јакне и врвниот и средниот менаџмент, особено со обуки поврзани со барањата на ЕУ, како и курсеви од областа на TQM филозофијата.

Од одговорот на прашањето, дали образовната структура одговара на потребите на полицијата: може да се заклучи дека испитуваните не се задоволни во однос на ангажираната работна сила, бидејќи 35% од нив одговориле дека образовната структура на вработените не одговара на потребите на истите.

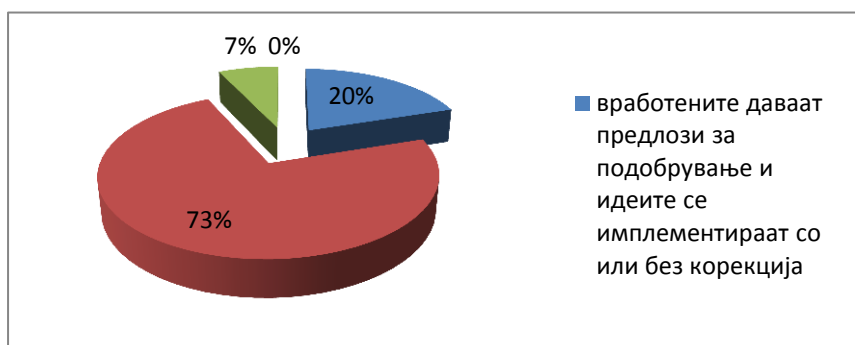
Грижата спрема вработените се согледува и преку системот на наградување и казнување, колку е тој доволно познат и јасен. На прашањето, *дали е познат и доволно јасен системот на наградување и казнување на вработените во полицијата*, се добиени следниве податоци:



Сл. 1: Колку е познат и доволно јасен системот на наградување на вработените?

Од сл.1 може да се види дека во голем процент (70 %), системот на наградување е јасен и познат, но не се применува, што значи дека до крај не се спроведуваат критериумите за наградување на вработените (во вид на унапредување, бонуси, казнувања). Кај 16% од испитуваните се знае кои фактори влијаат врз заработувачката. Овие стандарди се темелат на деловната политика, стручните способности и резултатите од работата. На 10% од нив, системот на наградување им е делумно јасен и познат, а на 4% од нив, системот на наградување и казнување е тајна за вработените.

За да се согледа на кој начин вработените се вклучени во деловните процеси, како се овластени за вршење на организациските функции и како се признати нивните резултати е поставено прашањето: *како вработените во полицијата се поттикнати за унапредување на деловните процеси од страна на претпоставените?*, а добиени се следниве податоци:

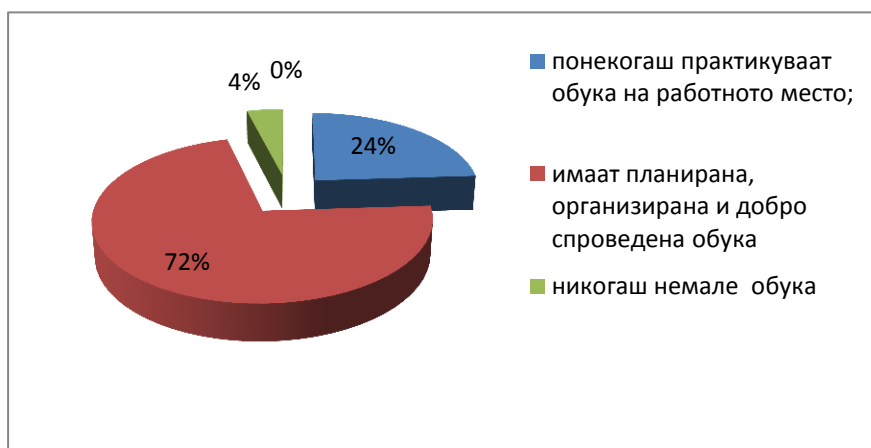


Сл. 2: Како вработените во полицијата се поттикнати за унапредување на деловните процеси од страна на претпоставените?

Од сликата 2 може да се види следново: 20 % од испитаниците сметаат дека вработените даваат предлози за подобрување и идеите се имплементираат со или без корекција, 73% од испитаните се изјаснале дека за проблемите се дискутира, но предлозите не се ставаат на хартија (или се запишуваат, но не се имплементираат), а тоа покажува дека има голем бројот неискористени идеи, а само 7% од испитаниците, сметаат дека воопшто не се разговара на таа тема, односно идеите остануваат во главите на вработените, од причини што тие не сакаат или се плашат да ги изнесат проблемите пред другите.

Учењето е составен дел од TQM стратегијата бидејќи, ако не се учат нови техники и методи, нема можност за напредок и развој. Знаењето ја зајакнува конкурентската предност на компаниите. При анализа на прашањето, *дали полицијата ги поттикнува индивидуалното и колективното учење, како би се унапредиле резултатите на организацијата?*, се добиени следниве податоци:

- 24 % од испитаниците се изјасниле дека понекогаш практикуваат обука на работното место;
- 72 % од нив се изјасниле дека имаат планирана, организирана и добро спроведена обука;
- 4 % од нив одговориле, дека никогаш немале обука.



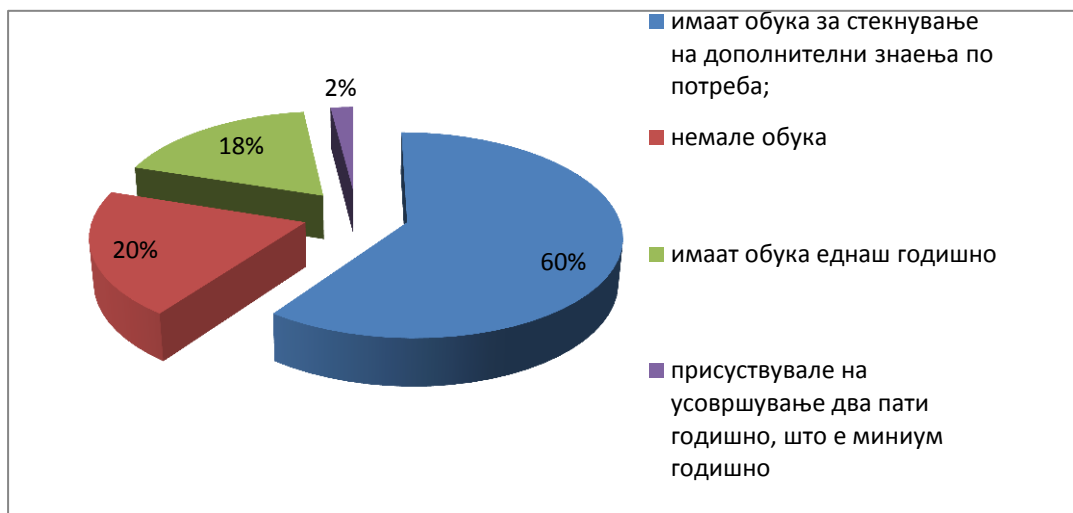
Сл .3: Дали полицијата како организација го поттикнува индивидуалното и колективното учење?

Според анализата на анкетното прашање, се гледа дека полицијата има планирани обуки, а целта е да се овозможи доквалификација или преквалификација на вработените.

Во оваа насока, потребата за подигање на квалификациското ниво на вработените е особено важно за подигање на TQM филозофијата. Прашањето, *дали полицијата има редовна обука за стекнување на дополнителни знаења?*, беше поставено со цел да се испита свеста на претпоставените за потребата од континуирано и стручно усовршување и развој на вработените во ерата на знаењето. Од одговорите на испитаниците, добиени се следниве резултати:

- 60 % од испитаниците имаат обука за стекнување на дополнителни знаења по потреба;
- 20 % од нив, немале обука;

- 18 % имаат обука еднаш годишно;
- 2 % од нив, присуствувале на усовршување два пати годишно, што е минимум годишно стручно усовршување во ерата на знаење.



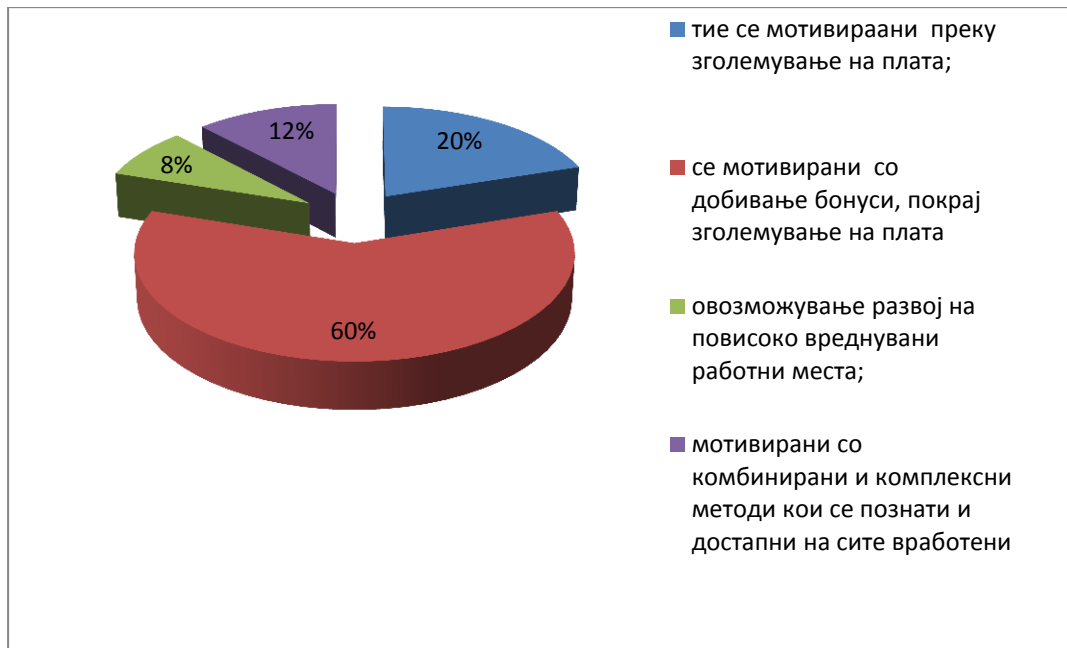
Сл. 4: Дали полицијата има редовна обука за стекнување на дополнителни знаења?

Загрижува фактот што 20% од испитаните немале обука за стекнување на дополнителни знаења. Овие показатели упатуваат на заклучокот, дека немањето редовна обука за стекнување на дополнителни знаења може да уназади или колабира еден процес или, пак, цела организација.

Неопходноста од градење добар систем на квалитет и примена на TQM стратегијата, во насока развој на човечките ресурси, е и градење систем на мотивација како составен дел од работата во полицијата, а тоа значи: севкупност од мотивациски фактори, како и мерки за поттик и стратегии кои плански и систематски ќе се инкорпорираат во работните и организациските активности, се со цел да се мотивираат вработените. При анализа на прашањето, *како се мотивирани вработените да работат поквалитетно и поангажирано?*, се добиени следниве податоци:

- 20 % од испитаниците одговорија дека тие се мотивирани преку зголемување на плата;
- 60 % од нив, се мотивирани со добивање бонуси, покрај зголемување на плата;
- 8 % од нив, преку овозможување развој на повисоко вреднувани работни места;
- 12 % од нив, се мотивирани со комбинирани и комплексни методи кои се познати и достапни на сите вработени.

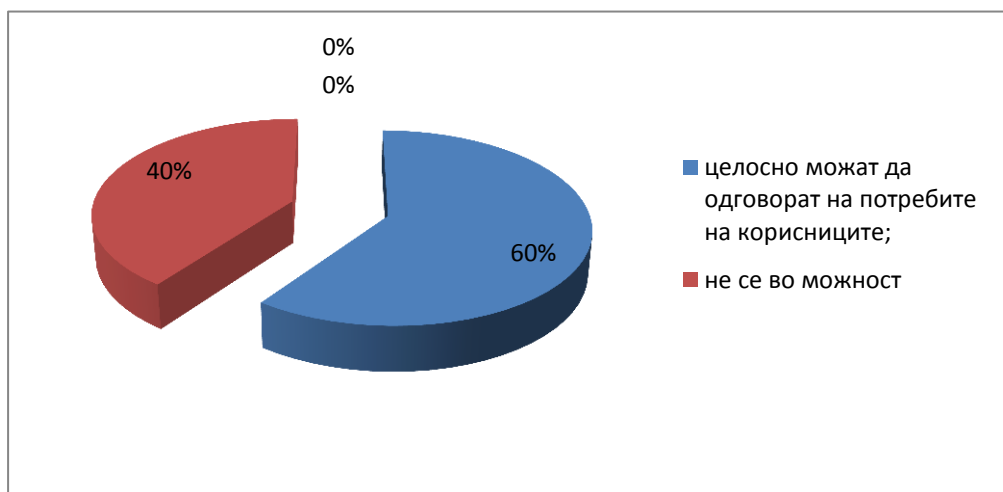




Сл .5 Како се мотивирани вработените да работат поквалитетно и поангажирано?

Слушањето на желбите и потребите на корисниците и обидот на полицијата да ги задоволи нивните потреби ќе го зголеми задоволството на корисниците и ќе овозможи општоопштествено задоволство. Во таа насока, е и анализата на следниве прашања. На прашањето, *дали имаат барања од корисниците кои не можат да ги исполнат?*, се добиени следниве резултати:

- 60 % од испитаниците, одговориле дека целосно можат да одговорат на потребите на корисниците;
- 40 % од нив, не се во можност.

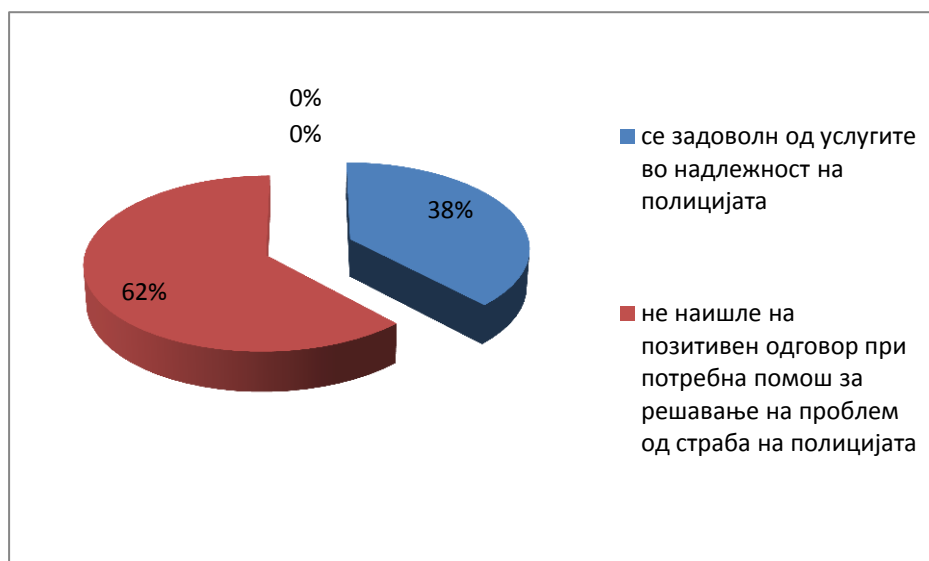


Сл .6 Дали имаат барања од корисниците кои не можат да ги исполнат?

Од анализата на резултатите на претходното прашање, може да се види дека не е мал процентот на испитаниците, кои самоанализирајќи се во работата кон корисниците мислат дека сеуште треба многу да се направи за да се задоволат корисниците на услугите од полицијата.

На истото прашање, од аспект на корисниците на услуги од полицијата, беа добиени следниве одговори (сл.7):

- 38 % од испитаниците, одговориле дека се задоволн од услугите, кои се во надлежност на полицијата.
- 62% од нив, одговориле дека не наишле на позитивен одговор при потребна помош за решавање на проблем од страна на полицијата.



Сл. 7 Како сте задоволни од услугите што ги барате во полицијата?

Од анализата на погоренаведеното прашање може да се констатира следново: треба уште да се вложува во подобрувањето на квалитетното работење во полицијата. Како резултат на тоа, несомнено е дека и процентот на незадоволството кај граѓаните би се намалил.

### ЗАКЛУЧОК

Обезбедувањето на квалитетот со тотална контрола за првпат се јавува во 1961 година во САД. Пораката на овој пристап кон квалитетот гласи: “Не контролирај го квалитетот за да ја откриеш грешката, туку да ја одстраниш причината да не се повтори грешката”.

Целосното управување со квалитетот (TQM total quality management) е филозофија која се темели врз целосната заложба за квалитет на сите полиња во организацијата и промовира култура на фирмата која дава позитивна перцепција кај клиентите. Парцијалното истражување покажа дека обезбедувањето квалитет во полицијата бара постојано подобрување и унапредување на процесите и услугите. Тоа можат да го остварат само вработените, со нивното целосно ангажирање и развој на

нивните вкупни внатрешни диспозиции. Политиката за квалитет, за да даде резултати, треба да е во согласност со деловната политика на полицијата и треба да биде:

- јасно напишана и разбирлива за сите вработени, а најмногу за претпоставените од сите нивоа;
- применлива кај сите елементи од системот;
- применлива во сите документи и сегменти на полициската структура (сектори, служби, одделенија).

Имплементирање на TQM системот мора да отпочне со образованието и затоа треба да се подготви добро организиран систем за образование, во кој полицијата ќе стане организација во која постојано се учи. Образованието на вработените во целата полициска структура е со цел тие да се стекнат со вештини и искуство за реализација на процесите во согласност со барањата за услугите, законските обврски и критериумите за компетентност и назначување на вработените, бидејќи за квалитетот е неопходно ангажирање на сите. Развојот на полициските кадри мора да ги одразува принципите на демократско-полициско работење. Ова значи дека, во контекст на оперативната работа, полицијата треба да биде обучена за примена на законите, полициската етика (вклучувајќи и теми поврзани со корупција), кодексот на однесување и стандарди за човековите права. На тој начин ќе има задоволни граѓани, коишто ќе живеат во здраво демократско општество.

Исто така, полициските кадри преку различните форми за нивна одржливост и развој, ќе обезбедат индивидуален, професионален и кариерен напредок, но и во целост ќе одговорат на потребата од имплементирање и реализирање на TQM системот.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Crosby, B. P., Kvaliteta je besplatna, Zagreb, 1996.
- 2) Б. Е. Митрева, Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании, Докторски труд, Скопје, 2010.
- 3) Г. Џуклески, Вовед во криминалистиката (универзитетски учебник – трето изменето и дополнето издание), Скопје, 2009.
- 4) Herrmann, A., Huber, F., Algesheime, R., Tomczak, T.: An empirical study of quality function deployment on company performance, International Journal of Quality & Reliability Management, 2006.
- 5) Hamprecht, J., Corsten, D.: Controlling the sustainability of food supply chains: Supply Chain Management, An International Journal, 2005.
- 6) Кралев, Т., Оперативен менаџмент, Машински Факултет, Скопје, 2001
- 7) Чејс, Ричард Б., Џајкобс Ф.Роберт., Аквилано, Николас Ј., Оперативен менаџмент за конкурентска предност, 11-то издание, Генекс, Кочани, 2011.
- 8) Чепујноски Ѓ., Чепујноска В., Управувањето со квалитетот во практиката, Економски факултет, Скопје, 1993.
- 9) Bowles, Is American Management really committed to quality?, Management Review, 1992.

**СЕКЦИЈА 2:  
ИНСТИТУЦИОНАЛНИ СПЕЦИФИЧНОСТИ НА  
ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

---

**SECTION 2:  
INSTITUTIONAL SPECIFICS OF HUMAN  
RESOURCES**

## ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ КАКО ДЕТЕРМИНАНТА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ

### HUMAN CAPITAL AS DETERMINANT FACTOR OF THE INTELLECTUAL CAPITAL

**М-р Елизабета Марковска Спасеноска**

БАС Скопје, БАС Институт за менаџмент Битола

**Elizabeta Markovska Spasenoska M Sc**

BAS - Skopje, BAS Institute of management Bitola

[emarkovska@t-home.mk](mailto:emarkovska@t-home.mk)

УДК: 005.336.4:331.101.262

#### АПСТРАКТ

Човечкиот капитал во литературата е дефиниран како знаење, искуство, способност, умеење, креативност и иновативност на поединецот. За да се искористи знаењето еднакво е потребна интелигентна организација, која од секој поединец ќе го извлече најдоброто и ќе го води кон одредена цел (управување со знаењето). Во рамки пак на моделот на интелигентна организација се анализира и односот на поединците и на организацијата како целина и тоа внатре во компанијата и надвор кон клиентите. Од тука се појавува концептот на интелектуален капитал како сеопфатен за наведените категории на капитал.

Во различни организациски единки управувањето со видовите капитал има различна димензија и се води на различен начин преку специфични организациски политики од областа на финансиите, правото, човечките ресурси и сл. Тука како додатна специфика се појавува и организациската култура и традицијата во работењето, уникатни елементи на секоја компанија кои имаат влијание врз организациските политики за управување, а посебно врз луѓето како носители на човечкиот капитал.

Бидејќи најголемиот и најзначајниот сегмент на компанијата се луѓето, од таму и предметот на трудот е токму човечкиот капитал како детерминанта на интелектуалниот капитал. При тоа целта на трудот е теоретски да ги обработи и практично да ги провери дефинираните показатели на човечкиот капитал и тоа во компаниска околина. Ваквото истражување ќе даде можност понатаму да се направат анализи на меѓузависностите и да се предлагаат модели на управување со човечкиот капитал во компаниите со крајна цел максимизирање на профитот и секако раст на севкупниот интелектуален капитал.

**Клучни зборови:** човечки капитал, интелектуален капитал, развој, профит.

#### ABSTRACT

Human capital in the theory has been defined as knowledge, experience, ability, talent, creativity and innovativeness of the individual. In order to use the knowledge it is equally important to establish an intelligent organization that will identify and take out the best from every individual and will direct it towards the concrete goal (knowledge

management). On the other hand, within the intelligent organization model, the relation of the individuals and on the organization as entity towards its clients is frequently analyzed. This is the point where the intellectual capital is developed as comprehensive concept of all categories of capital.

In different organizational entities the management with various kinds of capital has different dimension and is governed through specific organizational policies such as financial, law, human resources etc. The organizational culture and tradition are additional specifics of each organizational entity, which as unique elements of the company influence the organizational management policies, and especially people as human capital carriers.

Considering the fact that people are the biggest and most important segment within the organizational management, the primary focus of this paper is the human capital as determinant of the intellectual capital. In this regard, the aim of the paper is to theoretically analyze and test in practice defined human capital indicators within company environment.

This research will further provide possibility to analyze the interconnectedness and to suggest human capital management models with final aim maximizing of the profit and intellectual capital growth.

**Key words:** human capital, intellectual capital, growth, profit.

### ПРЕТСТАВУВАЊЕ НА ТРУДОТ И СТАВОВИТЕ НА АВТОРОТ

Трудот има за цел да даде образложение и поблиску да го дефинира човечкиот капитал како и показателите за вредноста и карактеристиките на истиот. Ставот на авторот е дека човечкиот капитал е клучна детерминанта на интелектуалниот капитал, односно дека од начинот на кој компаниите располагаат со човечкиот капитал ќе зависи создавањето на останатите видови капитал, а со тоа и успешноста на компанијата и нејзината конкурентност. Со ваквиот појдовен пристап на човечкиот капитал му се дава третман на овозможувач на процесот на создавање и иновација внатре во компанијата и кон надвор, односно овозможувач на крајната изведба (performance) на компанијата.

Трудот предлага модел на вреднување кој опфаќа сет индикатори користејќи ги како основа четирите столба за мерење на човечкиот капитал на макро ниво според методологијата на Human Capital Index. Од тука како компаниски сегменти во кои се лоцира постоењето, создавањето и трансферот на човечкиот капитал се појавуваат: видот и содржината на образовната подготовка, образовната поддршка, возраста, здравјето, благостостојбата, политиката за вработените, талентот, иновацијата, инфраструктурата, соработка и партнерства, правната и социјалната рамка. Во продолжение на овој сет индикатори се надоврзуваат показателите на човечкиот капитал дефинирани според VAIC пристапот на мерење на севкупната ефикасност, а третирани како трошоци поврзани со работната сила но сместени на позитивната страна на билансот на компанијата.

### ЗОШТО ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ Е ДЕТЕРМИНАНТА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ?

Ако се тргне од општоприфатените дефиниции за интелектуалниот капитал, тогаш одговорот на поставеното прашање е многу брзо видлив. Имено, теоријата на интелектуалниот капитал укажува на постоењето на три посебни видови на капитал

кои го детерминираат интелектуалниот капитал, т.е покрај човечкиот капитал се јавуваат и структурниот капитал и релацискиот капитал. Она што овој труд посебно го истакнува е фактот дека без оглед кој вид капитал ќе се истражува луѓето се секаде, се јавуваат како креатори, акумулатори и разменуваачи на капиталот, па со тоа несомнено расте и важноста на човечкиот капитал и неговиот удел во сите други форми на капитал. Илустративно, употребата на одредени знаења, вештини и однесување од луѓето во една фирма доведуваат до тоа да се направи одреден производ или услуга која ќе ги задоволи потребите на конкретна група клиенти/корисници се разбира преку употребата на останатите ресурси кои се располагање. При тоа заштедите во материјалните ресурси во денешниот бизнис свет најмалку придонесуваат во диференцирање на тој производ од останатите на пазарот. Она што ја прави клучната разлика е всушност употребата на нематеријалните ресурси во правењето на „одличен„ производ кој ќе произведе додадена вредност за купувачот/клиентот. Според тоа и крајниот успех на бизнисот ќе зависи претежно од начинот на кој ќе се произведе/подготви производот или услугата, како и начинот на испорака на истиот, па понатаму и прибирањето повратна информација од крајните клиенти/корисници за конкретниот производ.

Теоријата на „Organizational alignment“ објаснува за усогласување/израмнување на двата клучни сегменти во бизнис размислувањето и делувањето т.е сегментот на know what & know how. Поконкретно, „Organizational Alignment Model“ е всушност организациска филозофија на воспоставување врска и усогласеност помеѓу организациската стратегија и организациската култура како репрезент на меките организациски елементи, односно спрегнување на човечкиот капитал ( знаења, вештини и однесувања) во наоска на остварување на организациската стратегија и обратно. При тоа усогласувањето во длабочина оди на три нивоа и тоа индивидуално на ниво на работата на поединецот, групно или оперативно на ниво на тимови и организациско, на ниво на цела компанија. Дополнително, во посочениот модел преку елементите процеси, практики и однесување се манифестираат и уделите на релацискиот и организацискиот капитал како и социјалните мрежи и врски. Имајќи го ова во предвид, а со претпоставената улога на човечкиот капитал како двигател на односите внатре во компанијата, теоријата се дополнува со уште два сегменти на човечкиот капитал и тоа know when & know who како фактори кои се контролираат од страна на луѓето. Ако сега се вратиме на првичната дискусија за човечкиот капитал како детерминанта на интелектуалниот капитал, правиме заокружување на знаењата (прикажани преку сегментите на know what, know how, тоа know when, know who) како првиот битен сегмент кој го одредува човечкиот капитал, а посредно преку тоа го одредува и интелектуалниот капитал.

Понатаму, ако ја употребиме истата теорија на усогласување и ако ги земеме во предвид дефинициите за човечкиот капитал, следниот сегмент кој се потенцира се компетенциите на луѓето кои се стекнуваат како клучни компетенции и тоа преку системот на едукација и по пат на развој на вештини преку стекнување искуство. Дополнително во зајакнување на човечкиот капитал на ниво на компетенции придонесуваат и меките елементи кои ги поседуваме т.е талент, спремност да се извршуваат работите и промптност во работењето.



До овој момент во разработката на значењето на човечкиот капитал како клучен за интелектуалниот капитал, ги опфаќаме двете видливи и мерливи манифестации на човечкиот капитал (знаењата и вештините). Понатаму според дефинициите за човечкиот капитал следуваат невидливите и потешко мерливите сегменти на човечкиот капитал кои најчесто во теоријата се опфаќаат со поимот “behavior” или “abilities”. Во трудот *Intellectual Capital Measurement Methods*, Jolanta Jurczak прави обид да се специфицираат овие невидливи делови во специфични елементи па така предлага поделба на два делови и тоа “attitude” и “intellectual agility”. Во сегментот “attitude” лоцирани се показатели на довербата, лидерството како особина на поединците, мотивацијата и однесувањето, додека пак во сегментот на “intellectual agility” се потенцираат predispoziciите за формулирање и разрешување проблеми, иновативноста, способноста за адаптација. Како заклучок, овие два сегменти всушност се сведуваат на способноста, волјата и мотивираноста на поединецот да го инвестира своето знаење и вештини и да го оплоди во краен производ користејќи ги внатрешните процеси и ресурси и портфолиото со клиентите.

Пред самиот крај на ова аргументирање, уште во прилог на значењето на човечкиот капитал е постоењето на почетен и создаван човечки капитал<sup>151</sup>. Според оваа призма, човечкиот капитал со сите свои составни елементи и ниво на комплексност презентирано погоре се прикажува како почетен капитал кој луѓето го внесуваат во компанијата со самото стапување на работното место и создаван кој се акумулира и разменува кога човекот ќе започне да работи на тоа работно место. Познавањето и на оваа призма на анализа на човечкиот капитал е важно на две нивоа. Првото ниво е при изборот на нови луѓе да се дизајнираат алатки преку кои ќе се овозможи утврдување на нивото на почетен човечки капитал кој го поседуваат, а со цел понатаму да се одберат оние поединци кои претставуваат “оптимален” пакет за компанијата во однос на човечкиот капитал кој ќе го внесат. Второто ниво е ставањето на тој човечки капитал во функција преку вклучување на поединецот во процесот на работа и во комуникацијата со клиентите и понатамошна негова систематска надградба заради унапредување на неговите знаења, компетенции и мотивација за работа.

### **УЛОГАТА НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ ВО СЕВКУПНАТА КОНСТРУКЦИЈА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ**

Ако појдеме од разложувањето на интелектуалниот капитал на три посебни видови капитал од кое едниот е човечкиот (кој претходно го објаснивме), останува подетално да се дискутираат другите два вида на капитал, но низ призмата на нивната поврзаност со човечкиот капитал и на уделот кој човечкиот капитал го има врз структурниот и релацискиот капитал. Така би се дошло до одредени насоки кои ќе укажуваат на позиционирањето на човечкиот капитал при идното мерење на интелектуалниот капитал. При тоа клучната разлика која треба да се има во предвид при воспоставувањето на врската меѓу трите вида капитал е фактот дека компанијата е сопственик на структурниот и релацискиот капитал. Тие се создаваат како резултат на работењето и остануваат за компанијата. Користа од унапредувањето на овие два вида капитал се рефлектира кон поединецот, компанијата и клиентите.

<sup>151</sup> Алан

Мапирањето на човечкиот капитал со кој располага компанијата всушност преставува развивање на слика за видот, големината и распореденоста на човечкиот капитал низ организацијата. Имајќи го во предвид фактот дека компанијата не го поседува овој капитал, ами само располага со него посредно преку луѓето како негови сопственици, во интерес на компанијата е да развива алатка со кој ќе може секогаш да знае каков човечки капитал има, каде се наоѓа, какви текови завзема преку работењето, како влијае на крајните резултати од работењето и уште понатаму на крајниот ефект врз клиентите. Уште повеќе, познавајќи го човечкиот капитал компанијата ќе може да превзема активности и да го насочува кон создавање на уште повеќе структурен и релациски капитал, што условно кажано, го зголемува капиталот на компанијата наспроти капиталот на поединецот во таа компанија.

### **Каде и како се поттикнува создавање на човечки капитал во компанијата?**

Компанијата ги ангажира поединците преку системот на работа кој го промовира, а кој се состои од низа правила. Таквите правила се формални или неформални, компаниски или регулаторни, односно поставени на национално ниво и во бизнис заедницата па прифатени постапно од компанијата. Од тука формализираните правила се тие кои поединецот треба да ги почитува така како што се запишани и направени. Тоа упатува на фактот дека таквите правила го насочуваат делувањето на поединецот во одредена насока, а кон крајната цел прикажана преку деловниот резултат во вид на производ или услуга. Можноста за иновација во овој сегмент на формализирани правила е делумно ограничена, бидејќи однапред е дефинирано што и како треба да се прави. Од друга страна, неформализираните правила, норми, врски и односи го претставуваат оној сегмент во кој поединецот има поголема слобода на делување и според тоа токму преку искористување на тој сегмент може да го мултиплицира сопствениот човечки капитал. Заедно двата сегменти го прикажуваат структурниот капитал на повеќе нивоа како на пример структура и деловни процеси, интелектуални права/сопственост, промоција и маркетинг, истражување и развој. Според тоа, компанијата која инвестира во мапирање на овие неформални процеси има поголеми шанси да го зголеми својот успех бидејќи ќе се обиде да разбере што од таа неформална мрежа го поттикнува поединецот да го вложува својот човечки капитал различно на различните нивоа и последователно на тоа, ќе му креира структура како внатрешен поддржувач на индивидуалната изведба. Дополнително, компанијата за да поттикне иновативност и креативност, може да одлучи да креира шема на многу малку правила кои мора да се почитуваат со што го намалува формализираниот простор, а го зголемува неформалното делување.

Илустративно, доколку погорното образложение се прикаже низ концептот на структурниот капитал, тоа би значело олеснување на административниот товар и регулацијата на работата внатре организациски и тоа на ниво на организациски процеси и структура, на ниво на излезни резултати, на ниво на развој и на ниво на промоција на организацијата. На пример, организацијата која практикува писмено споделување на предлози и идеи за нови или усовершени производи и услуги, ќе треба да воведи неформален начин на споделување на новите идеи и предлози и да овозможи услови тоа да се случува ( на пр. Доволно простор за социјализација на вработените). Или пак, организацијата која сака да ја поттикне иновативноста кај вработените треба да им ги стави достапни и на лесен начин пристапни податоците од

работењето на вработените, со цел тие да ги искористат во оној момент кога ќе им притребаат, на брз и лесен начин.

Релацискиот капитал има една димензија повеќе од организацискиот капитал бидејќи иститот има излез кон надвор, кон клиентите/корисниците. Со овој факт, можноста за раководење со овој сегмент станува поограничена бидејќи надвор од организацијата релациите со клиентите/корисниците содржат удел на различен капитал од различни извори, но повторно и пред се човечки капитал во функција на креирање и одржување на релацискиот капитал. Сепак, низ призмата на работните правила и работната атмосфера сеуште е од посебно значење начинот на кој луѓето од организацијата ги воспоставуваат и одржуваат врските кон надвор, т.е колкава е потребата за формализација, дали и колку е тоа неопходно и каков ефект има начинот на комуникација кон клиентите врз крајното исход од работењето.

Вака поставен концептот на интелектуалниот капитал покажува дека носечкиот столб е човечкиот капитал, додека останатите (во конкретниов случај) два вида капитал, структурен и релациски се поддршка и структура преку која тече, се разменува, акумулира и се создава нов човечки капитал.

### **ПРИСТАПИ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ НА НЕМАТЕРИЈАЛНИТЕ (INTANGIBLE) СРЕДСТВА ВО КОМПАНИЈАТА**

Поаѓајќи од погорните образложенија за значењето на човечкиот капитал, се покажува за неопходно добро да се издиференцираат и постават неговите показатели на компаниско ниво и да се отвори дискусија за методите за вреднување кои се на располагање. Одлуката што ќе се вреднува и која е користа од тоа ја носи компанијата во зависност од тоа што сака да добие како краен резултат и како ќе го употреби истиот во своето идно планирање и во тековната работа, а со цел да биде покомпетитивна и поуспешна. Воопшто гледано, во дискусијата околу вреднувањето на човечкиот капитал може да се тргне од начинот на кој тоа се прави генерално за интелектуалниот капитал.

Методите на вреднување на интелектуалниот капитал се опфатни и го вклучуваат вреднувањето и на човечкиот капитал. При тоа, дискусиите во академскиот свет наметнуваат дилеми по однос на тоа дали треба да се вреднува големината или ефективноста на интелектуалниот капитал како и тоа дали вреднувањето треба да се базира на финансиски показатели кои ги продуцираат компаниите или пак на холистички сет на индикатори кои не секогаш можат да се поврзат со финансиските резултати преку директна врска. Според ова, за вреднување на интелектуалниот капитал развиени се две групи методи кои имаат различен предмет на мерењето. Првата група синтетички методи се базирани на вреднување на големината на интелектуалниот капитал базирано на финансиски показатели, додека аналитичките методи ги опфаќаат сите показатели на интелектуалниот капитал на компаниско ниво кои може да укажуваат на раст на компанија, при што покрај финансиските показатели во предвид се земаат пред се и други показатели.

Слично на погорната дискусија и вреднувањето на човечкиот капитал се спроведува по методи кои се групирани во неколку групи во зависност од тоа што мерат. Така една група методи се базира на вреднување на големината на човечкиот капитал, втората група методи се однесуваат на мерење на трошокот кој се прави за

човечкиот капитал и третата група се методи за вреднување на повратокот на инвестицијата во човечкиот капитал (Return of Investment). Поновите дискусии околу мерењето на човечкиот капитал упатуваат на потребата од проширување на сетот индикатори, со вклучување и на индикатори на социјалниот капитал заради значењето на мрежите и врските како лубриканти на размената на човечкиот капитал.

Сумарно, потребен е приод во вреднувањето на човечкиот капитал кој ќе овозможи допир до сите негови компоненти, а со цел пореално да се прикаже уделот на човечкиот капитал во севкупниот интелектуален капитал на компанијата. Токму затоа методологии кои се базираат на агрегати од индикатори сумирани во вид на индекси на човековиот развој на микро и макро ниво нудат посеопфатен пристап кој на компанијата треба покрај вредноста на човечкиот капитал, трошокот и повратот на инвестицијата да и покаже и со каков човечки капитал располага и како истиот понатаму да го развива и одржи.

Според тоа, од аспект на вреднување на човечкиот капитал, посеопфатен приод нудат аналитичките методи кои се засновани на анализа на човечкиот капитал, т.е. видовите, појавните форми, каналите на размена, начинот на создавање и раст, начинот на селекција на тој капитал и начинот на негов трансфер во останати видови капитал низ организацијата. Во рамките на аналитичките методи посебно место завземаат Scorecards методите или SC кои за основа на својот развој ги користат балансираните скоркарти на Kaplan I Norton.

### **ИНДИКАТОРИ НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ СПОРЕД МЕТОДОЛОГИЈАТА НА HUMAN CAPITAL INDEX И HUMAN DEVELOPMENT INDEX**

Индексите на човековиот развој се воведени како репери на развојот на светско ниво и се фокусирани на човековиот фактор и индикаторите кои покажуваат различни компоненти од истиот. Заедничка карактеристика на овие методологии е што се користат за мерење на човековиот развој или на човечкиот капитал на ниво на држави и економии и содржат показатели базирани на податоци од светски прифатени извори кои нудат споредливост и анализа. Меѓу попознатите и прифатени методологии од овој вид се Human Development Index кој го спроведува UNDP и Human Capital Index кој го спроведува World Economic Forum. Заедничко за двата индекса покрај макро перспективата во мерењето е и вклучувањето на компоненти поврзани со мерење на здравјето, благосостојбата и социјалниот статус како валидни елементи кои го потпомагаат развојот на човечкиот капитал и со тоа придонесуваат кон создавање на поголема економска вредност на ниво на држава.

Поаѓајќи од претпоставката изнесена на почетокот на трудот дека успехот и конкурентноста на компаниите зависат од тоа колку и на кој начин луѓето кои работат во нив го ангажираат својот потенцијал во остварување на целите на компанијата, овие методологии се добра основа за трансферирање и адаптирање на нивните индикатори на компаниско ниво, а во насока на истата методолошка и содржинска логика на развој на мерилата. Едно од прашањата кое се поставува е споредливоста, меѓукомпаниска, на добиените податоци т.е. дали има потреба од споредливост на добиените информации? На ниво на одредени сектори споредливоста е значаен фактор што упатува на тоа дека кога се развиваат индекси за компании од одреден сектор истите треба да бидат еднакви без оглед на тоа што и големината и

спецификите на компанијата можат да бидат различни. Другиот одговор би ги зел во предвид и големината на компанијата и обртот на средства како фактори кои можат да го детерминираат сетот индикатори на човечкиот капитал. Од аспект на достапност и валидност на податоци битно е да се напомене дека сетот индикатори кои ќе се дефинираат може да ги користи постоечките база на компанијата или пак да предвиди креирање на нови системи за прибирање податоци според утврдени алатки и методи, а со цел да се обезбеди валидност на податоците и споредливост во континуитет. Тука, треба да се имаат во предвид растечките трошоци на компанијата за воведување и одржување на такви системи, или во најмала рака плаќањето на надворешни даватели на таквите услуги (outsourcing).

Методологијата на Human Development Index<sup>152</sup> предвидува три столбови и четири индикатори во кои се вреднува и анализира човековиот развој и тоа:

- Образование
  - Просечен број години на школување
  - Очекуван број години на школување
- Здравство
  - Очекуван животен век при раѓање
  - Животен стандард
- Бруто национален производ per capita

Овој индекс е создаден за да се истакне фактот дека луѓето и нивните способности треба да бидат највисокиот критериум за оценка на развојот на земјата, наспроти досегашните методологии кои го земаат во предвид единствено економскиот развој и показателите како БДП како единствено валидни и споредливи.

Human Capital Index се разликува од другите слични методологии и индекси бидејќи опфаќа поголем сет индикатори, вклучително и оние кои се однесуваат на благосостојбата на луѓето, социјалниот аспект на нивниот живот како и индикатори на контекстот во кој се создава интелектуалниот капитал. Ваквиот пристап се должи на разбирањето дека човечкиот капитал не е еднодимензионален концепт, и дека луѓето за да го манифестираат севкупниот човечки капитал со кој располагаат не е доволно само да се здрави и соодветно едуцирани. Човечкиот капитал на различни засегнати страни различно им значи. На пример, во бизнис светот човечкиот капитал е економската вредност на вештините на вработениот, но за креаторите на политиките тој е капацитетот на популацијата да го насочува економскиот раст. Методологијата на Human Capital Index предвидува мерење на состојбата со човечкиот капитал на ниво на 122 држави преку 4 столбови и сет индикатори во секој од тие столбови како што следува:

- Образование
- Здравство и благосостојба
- Работна сила и вработување
- Околина

<sup>152</sup> Human Development Report 2012

### ТРЕТМАН НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ ВО МЕТОДОЛОГИЈАТА НА VAIC МЕТОДОТ ЗА МЕРЕЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СОЗДАВАЊЕ ДОДАДЕНА ВРЕДНОСТ

VAIC методот за мерење на ефикасноста на создавање додадена вредност нуди едноставна методологија преку која мерењето или вреднувањето на интелектуалниот потенцијал на компанијата и неговата ефикасност во деловните процеси се добива како збир на ефикасноста на три вида капитал и тоа: физички и финансиски (Eff), човечки капитал (Eh) и структурен капитал (Es). При тоа вредностите за трите вида капитал овој метод ги извлекува од билансите на компанијата. Вредноста на човечкиот капитал е еднаква на трошоците за работна сила плус други трошоци околу ангажман на луѓето, при што овие трошоци проф. Pulic ги дефинира како вложување, а не како трошок и ги сместува на приходната страна на билансот на компанијата. Вредноста на структурниот капитал се добива како разлика помеѓу интелектуалниот и човечкиот капитал, а неговата ефикасност како однос меѓу структурниот капитал и додадената вредност.

Предноста на ова мерење е што се базира на показатели кои се едноставни лесно се добиваат и можат да се користат за компарација во наредните години, но недостатокот е во неконзистентниот пристап при дефинирање и мерење на различните видови капитал. При тоа проблемот не се јавува во однос на човечкиот капитал, туку пред се во структурниот капитал. Во таа насока овој метод може да послужи во процесот на вреднување на човечкиот капитал на тој начин што ќе понуди финансиски мерливи показатели за големината на човечкиот капитал во компанијата, кои дополнително ќе се надоврзат и ќе ја збогатат сликата и мапата на човечкиот капитал прикажан и преку аналитичките методи.

### СИСТЕМ НА ВРЕДНУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ

Доколку во обидот да се креира сличен систем за мерење и мапирање на човечкиот капитал се појде од тоа да се задржат истите четири столба, тогаш методолошкото прилагодување се сведува на дизајн на листа индикатори во рамки на тие четири столбови, а кои се специфични за компаниското окружување. Имајќи го во предвид досега изнесеното за природата на човековиот капитал, неговите составни елементи, како и информациите околу значењето на човечкиот капитал како дел од концептот интелектуален капитал, може да се издвои следнава прелиминарна листа на индикатори:

1.	Столб/Област: Образование	Индикатори
	Суб – област:	
1.1	Вид на образование	1.1.1 %или број на вработени во секој степен на образование 1.1.2 Број на добиени сертификати и дипломи преку НФО 1.1.3 Број на добиени лиценци преку НФО 1.1.4 Образовен јаз помеѓу мажите и жените
1.2	Квалитет и образовна содржина	1.2.1 Образовна структура според стручност 1.2.2 Образовна структура според место на образование 1.2.3 Скорови на вработени при влезно тестирање (математика) 1.2.4 Скорови на вработени при влезно тестирање (менаџмент)
1.3	Образовна поддршка	1.3.1 Број на стипендии дадени на вработените за ФО 1.3.2 Број на стипендии дадени на вработените за НФО



		1.3.3 Износ на средства доделени во фонд за ФО 1.3.4 Износ на средства доделени во фонд за НФО 1.3.5 Сопствени образовни единици (школа, академија, тренинг центар)
--	--	---

<b>2.</b>	<b>Столб/Област: Здравство и благосостојба</b>	<b>Индикатори</b>
	Суб – област:	
2.1	Возраст	2.1.1 Старосна структура на вработените
2.2	Здравје	2.2.1 Број на искористени денови за боледување 2.2.2 Попис на најчести болести пријавени од вработените 2.2.3 Попис на здравствена состојба од систематски преглед 2.2.4 Број на одржани здравствени едукации и советувања
2.3	Благосостојба	2.3.1 % на лица кои искусиле стрес на работа 2.3.2 % на лица кои искусиле депресија 2.3.3 % на лица кои примиле лекарства за намалување на депресија стрес

<b>3.</b>	<b>Столб/Област: Развој на работна сила</b>	<b>Индикатори</b>
	Суб – област:	
3.1	Политика за вработените	3.1.1 Број денови искористени како редовен одмор 3.1.2 Задоволство на вработените од бенефициите 3.1.3 Број на социјални настани организирани за вработените 3.1.4 Број на места за социјализација во компанијата
3.2	Талент	3.2.1 Капацитет за привлекување талент 3.2.2 Капацитет за задржување талент 3.2.3 Ефикасност во наоѓање вешти работници
3.3	Иновација	3.3.1 Број на иновации 3.3.2 Број на патентирани иновации 3.3.3 Реализирани и објавени истражувања од вработените 3.3.4 Износ на средства инвестирани на годишно ниво во иновација

<b>4.</b>	<b>Столб/Област: Овозможувачка околина</b>	<b>Индикатори</b>
	Суб – област:	
4.1	Инфраструктура	4.1.1 Споредбена техничка опременост според стандарди 4.1.2 Ниво на електронизација на работата 4.1.3 Број на вработени со експертски ИКТ познавања 4.1.4 Простор за работа и социјализација ( според стандарди)
4.2	Соработка и партнерства	4.2.1 Соработка со академски единици 4.2.2 Број на партнерства заради развој на производи и услуги 4.2.3 Број на партнерства заради вмрежување 4.2.4 Број на меѓусекторски партнерства
4.3	Правна рамка	4.3.1 Искористеност на постоечки програми за поддршка на бизнисот



		4.3.2 Искористеност на постоечки програми за поддршка на обуката на вработените 4.3.3 Искористени олеснувања заради инвестиции во вработените
4.4	Социјална рамка	1.1.1 Комапниски социјални мерки за поддршка на вработените 1.1.2 Национални социјални мерки

Во операционализацијата на вреднувањето по овие индикатори т.е на мапирањето на човечкиот капитал на ниво на компанија како потенцијален проблем може да се појават изворите на податоци. Затоа е клучно уште при дизајнирање на модел за вреднување на човечкиот капитал на компаниско ниво добро да се дефинираат изворите на податоци кои постојат и се оперативни во моментот, како и оние извори кои треба да се воспостават и алатки кои треба да се креираат за да се овозможи континуитет во прибирањето. Дополнително, крајниот резултат од овој може да постави нови предизвици во зависност од тоа колку ќе се оствари претпоставката дека преку овие показатели на компанијата ќе може да и се даде корисна информација за состојбата со нејзиниот човечки капитал како и реални препораки како поефективно да се менаџираат различните сегменти со цел подобро да се искористи расположивиот човечки капитал.

Од аспект на интелектуалниот капитал вака прикажан системот за вреднување на човечкиот капитал како еден негов значаен сегмент може во слична форма да се примени и при мапирањето на структурниот и релацискиот капитал. Тоа значи дека сличен сет индикатори е потребен и за овие два вида капитал како би се постигнало воедначеност на пристапите за мапирање и можност за сумарна интерпретација на резултатите.

### ЗАКЛУЧОК

Во обидот да се дефинира и анализира човечкиот капитал и да се одреди неговото место во севкупната конструкција на интелектуалниот капитал, овој труд го предлага новиот концепт на „вреднување“, наспроти концептот на мерење или анализа на невидливите средства во компанијата. При тоа концептот на вреднување е комбинација на методи за мерење на големината на човечкиот капитал и за негово мапирање на ниво на компанија. Генетиката на приодот е во моделите за мерење на човековиот развој како Human Development Index и Human Capital Index.

Резултатот од еден ваков модел на вреднување е карта на човечкиот капитал во компанијата која содржи и квалитет но и вредности за различни показатели на човечкиот капитал. Картата понатаму треба да овозможи споредливост по квалитет и квантитет на показателите на човечкиот капитал во наредни години на опстојување на компанијата. Истовремено картата е и алатка за учење бидејќи треба овозможи и развој на сетот индикатори според кои се вреднува човечкиот капитал.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Edvinsson L., Malone M. S., *The Copyright Book: Intellectual Capital*, Harper Business 1997.

- 2) Jolanta J. „Intellectual Capital Measurement Methods”, Institute of Organization and Managment in Industry „ORGMASZ” Vol 1(1); p. 37 - 45 Year 2008  
10.2478/v10061-008-0005-y
- 3) Human Capital Report, World Economic Forum, 2013
- 4) *Stewart, T.A. (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, NY*
- 5) Krstic, B., Malenovic, N. “Vaic Metodologija merenja efikasnosti upotrebe resursa preduzeca”, Univerzitet u Nishu – Ekonomski fakultet, Chasopis “Ekonomske teme” XLII, br.3, 2004. Str.31-40
- 6) Norton D., Kaplan R., *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business
- 7) School 1996.
- 8) Wang M.S, “Intellectual Capital and Firm Performance” Annual Conference on Innovations in Business & Management London, UK, 2011

## МЕНАЏМЕНТОТ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ И КОНКУРЕНТНОСТА НА ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### THE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL AND COMPETITIVENESS OF THE VIRTUAL ORGANIZATIONS

**Виш пред. м-р Тони Соклевски**

Бизнис Академија Смилевски- БАС – Скопје

**Senior lecturer Toni Soklevski M Sc**

Business academy Smilevski BAS - Skopje

[sokle2000@yahoo.com](mailto:sokle2000@yahoo.com)

**Пред. м-р Михајло Стојановски**

Бизнис академија Смилевски- БАС - Скопје

**Lecturer Mihajlo Stojanovski M Sc**

Business academy Smilevski BAS - Skopje

[mihajlo.stojanovski@yahoo.com](mailto:mihajlo.stojanovski@yahoo.com)

УДК: 005.336.4:658-021.131

#### АПСТРАКТ

*„Глобализацијата не претвори во компанија која го пребарува светот, не само за да продаваме или да аутсорсираме, туку и да наоѓаме интелектуален капитал, а тоа се најдобрите таленти и идеи во светот.“*

Jack Welsh, General Electric

Интелектуалниот капитал е најважниот фактор за успешност на една организација. Врз него се темели развојот, но во најголема мера и опстанокот на организациите на пазарот со зголемена конкуренција.

Менаџментот на интелектуалниот капитал е фокусиран на истражување и организирање на знаењето насочено кон создавање капацитети, стратегии, политики, модели и инструменти за ефикасно менаџирање на интелектуалниот капитал како потенцијал на секоја организација.

Ова истражување ја потврди неопходната потреба на виртуелните организации да бидат ефективни во менаџирањето и експлоатирањето на својот интелектуален капитал, притоа овозможувајќи задоволувачка работна атмосфера за своите вработени.

Интелектуалниот капитал во виртуелните организации се потпира на кооперативни односи меѓу луѓето низ временските и географските граници. Предностите на виртуелните организации ги надминуваат недостатоците: широк круг на работници, ангажирање на најдобриот без оглед на тоа каде живее, континуирана работна покриеност, поголема ефикасност (работењето од дома е попродуктивно), подобри перформанси, намалена потреба за недвижен имот (намалени трошоци за отварање на канцеларии во далечните места и можност за сместување на повеќе работници), голем број на вработени.

Потребите и побарувањата на виртуелните организации налагаат секој вработен да ги има соодветните вештини, да придонесува директно во вредносниот синџир во продуктниот и сервисниот дизајн, производството, маркетингот и дистрибуцијата. Тимот кој го менаџира интелектуалниот капитал мора да е одличен, соодветно подготвен и директно насочен кон одредените бизнис прилики.

**Клучни зборови:** интелектуален капитал, конкурентност и виртуелни организации.

### ABSTRACT

*„Globalization does turn into a company that searches the world, not just to sell or to outsource, but to find intellectual capital, and that is to find the best talents and ideas in the World“*

Jack Welsh, General Electric

Intellectual capital is the most important factor for the success of an organization. It is based on the development, but mostly survival of organizations in the market with increased competition.

Management of intellectual capital is focused on the research and organization of knowledge aimed at creating capabilities, strategies, policies, models and tools for effective management of intellectual capital as the potential of each organization.

This research confirmed the need of virtual organizations to be effective in managing and exploiting their intellectual capital, while allowing satisfactory working environment for its employees.

Intellectual capital in virtual organizations relies on cooperative relations between people across time and geographical boundaries. The advantages of virtual organizations outweigh the disadvantages: a wide range of workers, hiring the best, regardless of where they live, work continued coverage, greater efficiency (work from home is more productive), improved performance, reduced need for real estate (reduced costs for opening offices in remote locations and the ability to accommodate more workers), a large number of employees.

The needs and requirements of virtual organizations require every employee has the appropriate skills to contribute directly to the value chain, the product and service design, production, marketing and distribution. Team who manages intellectual capital must be excellent, properly prepared and directly focused on specific business opportunities.

**Keywords:** management intellectual capital, competitiveness, virtual organizations.

### ВОВЕД

Интелектуалниот капитал во виртуелните организации се потпира на кооперативни односи меѓу луѓето низ временските и географските граници. Во сите сектори од економијата е очигледен преминот на традиционалните бизниси кон бизниси со целосно онлајн присуство. Денес бизнисите можат да функционираат и без канцеларија бидејќи за разлика од порано, кога писмата, факсот и телефонот биле неопходни за комуникација и пренос на информации, тие сега се недоволни, така што компјутерите и комуникациските системи овозможуваат поврзување на луѓето од

различни простори за заедничко работење и комуницирање. Така, вработените можат да своите активности да ги извршуваат преку телефон, факс, е-пошта и преку неограничените можности на интернетот. Сето ова има силно влијание за појава на т.н. виртуелна канцеларија. Многу од компаниите мора да работат преку границите на временските зони и низ културите. Менаџирањето од далечина претставува предизвик.

Денес, деловните луѓе своите канцеларии ги носат насекаде со нив. За разлика од порано кога како составни делови на имиџот на деловните личности беа костимот и актовката, сега тоа е лаптопот. Физичките канцеларии стануваат минато, а виртуелните канцеларии стануваат секојдневност како дел од преносните компјутери. Па, така и канцеларијата е насекаде со нас – на терен, на ручек, на пат. Секоја организација треба да се осигури дека нејзините потреби со компјутерските и комуникациските ресурси се задоволени, односно тие се совпаѓаат со моменталните потреби на организацијата, но исто така можат брзо да се прилагодат на идните потреби. Успешната виртуелна организација е базирана на идејата дека заедничкиот бенефит на членовите зависи од навременото и правилно креирање на сојузност. Токму преку тие процеси организациите се менуваат. Традиционалните граници како интерно така и екстерно се замаглуваат и трансформираат. Наместо нив се јавуваат и стануваат норма децентрализирани, модулари структури кои се карактеризираат со автономија, кооперативност и индиректно водство. Овој развој се поврзува со: 1. промените во конкуренцијата и потребата истата да се прошири во глобални рамки, 2. технолошкиот напредок и зголемената употреба на информатичката и комуникациската технологија (користењето на e-mail, web страните и видео конференцијата.) и 3. соочување со промена од форма производствено–ориентирани организации кон организации чија работа е услужно ориентирана и базирана на знаење. Така овој тренд доведе до формирање на тимови кои се географски дисперзирани, но работат за остварување на заеднички цели. Таквите организациски конфигурации се нарекуваат различно: мрежни организации, далечински организации, кооперативни мрежи, интернет организации, виртуелни организации и телекооперации. За наши потреби, а воедно и како најшироко користен термин е виртуелни организации.

Директниот бенефит и предност на работата на виртуелните организации (според Cascio, 2000) се: зголемена продуктивност; намалени фиксни трошоци, особено за недвижнините; задоволството на вработените особено поради фактот што можат да направат баланс помеѓу приватниот и професионалниот живот; пристап на глобалниот пазар; можноста да се вработат одлични професионалци независно од локацијата и предностите кои се должат на помалку патување. Работењето во виртуелна организација бара да се биде пофокусиран “извршител” и многу повнимателен и поодговорен за своите акции. Активностите и резултатите се многу повидливи, секој член на тимот мора да биде продуктивен или неговата неактивност брзо ќе се забележи. Не постои начин тимот да ги асимилира резултатите бидејќи се видливи и препознатливи. Виртуелизацијата на бизнисот носи големи промени кои најдобро се манифестираат низ три димензии на работењето: простор, време и структура.

**Простор** - Виртуелизацијата овозможува дисперзирање на деловните активности вон границите на организацијата, на локации каде за таа активност постојат (нај) добри услови. Виртуелизацијата овозможува и поврзување на различните

работни активности кои пред тоа биле раздвоени, како и вмрежување и кластеризација на компатибилните организации и претприемачи.

**Време** – Временската димензија на виртуелизацијата им овозможува на организациите и претприемачите вршење на нивните операции низ различни временски зони. Примери за ова се инженерските и софтверските претпријатија, во кои стручњаци по пат на информациска и комуникациска технологија работат заеднички и непрекинато 24 часа на ден, било каде во светот. Освен тоа, виртуелизацијата на бизнисот овозможува поекономична употреба на временската димензија низ зголемена флексибилност во текот на работното време.

**Структура** – Виртуелизацијата на работењето им овозможува на претприемачите градење на флексибилни нехиерархиски организациски структури, кои се засновани на мрежно поврзани компании, нивните поединечни единици и луѓето. На тој начин, вработените можат да работат во привремени виртуелни тимови или цели новоформирани виртуелни организации кои постојат и траат само до моментот кога за нив постои потреба, и после тоа можат да се расформираат или реформираат за задоволување на некои други потреби и пазарни прилики.

### ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Според Бел и Козловски (Bell&Kozlowski, 2002) виртуелните организации се разликуваат од традиционално “лоцираните” организации по **три основни** карактеристики:

- **логистички проблеми** - координирање на далечина и различни временски зони;
- **интерперсонални прашања** - предизвик да се постигне ефективен работен однос
- **техолошка зависност** - поради што мора да се инвестира во соодветна опрема;

Успешните виртуелни компании ги менаџираат и се справуваат проблемите кои се поврзани и произлегуваат од нивните карактеристики, така што тие се специфицираат уште поконкретно. Според тоа во суштина успешните виртуелни организации имаат шест карактеристики: **адаптибилност, опортунизам, тежнеење кон совршеност, технологија, доверба, без граници.**

Постои висока независност во поглед на компетенциите на секој од партнерите, соработката не е базирана на строги правила и договори туку во суштина претставува споделување на информации и знаење базирано на меѓусебна доверба. Имаат комплементарни компетенции што ги зголемува ресурсите и капацитетот, се надминуваат границите, географска дисперзираност, електронска комуникација, промена на учесниците, еднаквост на учесниците, а во исто време во очите на клиентите не се “нормални” организации, туку интеракцијата воглавно се воспоставува преку интернет. Единственото нешто што е реално кај нив се производите кои се продаваат, а некои од нив дури и не продаваат производи туку ги снабдуваат своите клиенти со информации. Електронската комуникација е маркетинг инструмент.

Виртуелните организации мора да се во состојба да се адаптираат на брзите и турбулентни промени во опкружувањето. Тоа би требало да се организации кои ги

искористуваат можностите и поседуваат одлична изведба и темелни компетенции на ангажираните виртуелни вработени со премостување на културните, националните, професионалните, временските разлики со цел совршена изведба и исполнување на стратегиските цели и притоа користи информатичка технологија за сите решенија за корисниците, а деловните врски се базирани на меѓусебна доверба. (сл.1).

Целта на интелектуалниот капитал е да изврши промена од едно едноставно online присуство кое ги намалува препреките на времето и растојанието, кон додавање на вредноста преку зголемена ефикасност и ефективност, како и да се има во предвид дека може да се придвижи организацијата уште понапред преку промена кон нови индустриски партнерства и можеби нови производи.



Слика 1: Влијанието на интелектуалниот капитал во ВО

Знаењето во виртуелните организации станува неопходна потреба. Потребни се нови вештини, способност за мислење на нови начини, иновации, нови стратегии и технологии за да го поврзе својот тим.

### ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ И СТРАТЕГИИТЕ НА ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Постојат неколку причини зошто луѓето формираат виртуелни организации (простор, време и структура), но во суштина на нив гледаат како на најдобар начин да обезбедат успех во денешното модерно деловно опкружување. Најважни стратегии кои се користат кај виртуелните организации се: споделување на ризикот и инфраструктурата, поврзување на компетенциите (знаењата, вештините, искуствата), намалување на трошоците преку максимално искористување на фактор време, зголемување на капацитетот и покриеноста на пазарот и мигрирање со цел да се изнајдат решенија за поширок пласман и продажба, искористувајќи ја предноста на технологијата со користење на интернетот за колаборација, комуникација, собирање на информации, е-комерција и маркетинг. Интелектуалниот капитал се при градење на стратегиите се води со двигателите на вредности кои се прикажани во Таб.1.



Табела 1: Матрица на двигателите на вредности

Двигатели на вредности	Сервиси	Цена	Квалитет	Агилност	Време за рекламирање	Досег	Ефект на вмрежување
Раст на приходи							
Оперативна стапка							
Работен капитал							
Проширување на капитал							
Стапка на данок							
Цена на капитал							
Период на конкурентна предност							

Секоја организација зависи од квалитетот, ефикасноста и ефективноста на тимот. Тимовите во виртуелните организации се комбинација од различни луѓе. Колку поголема компактноста ќе се постигне толку ќе биде поголем и успехот отелотворен во генериран приход. Ако луѓето се блиски ќе се постигнат целите полесно и подобро. Во модерно време виртуелните тимови го докажуваат тоа. За тоа да биде така мора да се исполнат следниве предуслови:

**1. Јасни цели** – тоа ќе се постигне ако целиот проект се распарчи на разбирливи делови и задачи за секој член од тимот. Кога секој ќе разбере кој аспект од проектот треба да го спроведе шансата за забуна се намалува до минимум. Со извршување на зададените задачи секој член се мотивира и стекнува чувство на важност и дека постигнал нешто.

**2. Свесност за дисперзирана ситуација** – кога членовите од тимот ќе разберат дека тоа е виртуелен тим со специјални потреби нивната работа се усогласува соодветно. Оваа свесност ги тера на поголема и поефикасна соработка.

**3. Креирање рутина** – Многу лесно е членовите од виртуелниот тим да се изгубат во својата работа работејќи од оддалечени локации. Важно е да се разбере дека иако работат од удобноста на својот дом сепак мора да работат совесно и да бидат во контакт со менаџментот. Мора да разберат дека се дел од тим и да се креира рутина (се пријавуваат секогаш кога ќе започнат со работа, штом завршат нешто се пријавуваат, кога се консултираат, коментираат и слично исто така да бидат приморани да се пријават). Охрабрување на рутина за меѓусебна соработка.

**4. Осетливост спрема културни разлики** – Ова е едноставно. Со оглед дека тимовите се мултинационални постојат и културни разлики мора секој член да разбере дека големите проблеми доаѓаат од погрешната комуникација, така да разликите во културата не смеат да предизвикаат негативни реакции и мора да се прифатат и усогласат.

**5. Вистинска технологија** - користење на соодветни средства за соработка (споделување календари, меилови и сл.) како и комуникација во реално време е витално за успех на тимот. Секој треба да знае, разбере и види што работи другиот.

**6. Пријателска социјална интеракција** - Тим како фамилија. Запознавање преку блог, виртуелна заедница или група. Тоа не се машини туку луѓе на кои им е потребна интеракција.

### ЗАКЛУЧОК

Интелектуалниот капитал е организациски ресурс кој го надоградува, развива и подржува процесирањето и трансферот на информациите низ целата организација. Виртуелната организација треба на клиентите, независно од нивната географска положба да ги задоволи нивните потреби и да ги понуди своите услуги. Мрежата треба да овозможува задоволителни нивоа на ефикасност, сигурност и достапност, а тоа значи лесен и сигурен пристап до информации, без оглед на тоа каде се наоѓаат.

Предностите на виртуелните организации ги надминуваат недостатоците: широк круг на работници – ангажирање на најдобриот без оглед на тоа каде живее, а со тоа се овозможува голема флексибилност, 24 часовна работна покриеност, поголема ефикасност (работењето од дома е попродуктивно), подобри перформанси, намалена потреба за недвижен имот (намалени трошоци за отварање на канцеларии во далечните места и можност за сместување на повеќе работници), голем број на вработени.

Работењето од дома има позитивно влијание и врз животната средина – луѓето помалку патуваат, па имаме помало загадување на воздухот и заштеда на нафта. За успешно да функционира една виртуелна организација потребно е да се утврди работното време односно времето кога целиот тим е на располагање за телефонски повици, состаноци и сл. Исто така треба да се одреди почетокот на работниот ден, како и да се користат индикатори за присуството - „достапни“, „на состанок“ или „работи на крајниот рок“.

Постојаното проверување на e-mail-от е мошне значајно. Причините поради кои организациите стануваат виртуелни се:

- Глобализацијата (растечки тренд за глобални клиенти)
- Рапидно променливите потреби
- Специјализираните производи и услуги
- Способност за брзо набавени ресурси
- Креирање на совршени заедници

Во една виртуелна организација комуникацијата на сите работни места се врши преку компјутер. За да видите какви активности се случуваат во организацијата можете електронски да одете од едно кон друго работно место. Идејата за „виртуелна организација“ се гледа како организациона форма способна за решавање на проблемот за менаџирање со трансформациите во социјални, економски и технолошки услови во кои што работат организациите.

Виртуелните организации се потпираат на кооперативни односи меѓу луѓето низ временските и географските граници, а со тоа ги отстрануваат бариерите време и место, а интелектуалниот капитал расте и создава центри на влијание и моќ.

Модерниот свет во кој живееме не е ништо друго освен еден непрекинат циклус на промени. Промените ги искусуваме од многу аспекти. Во услови кога компаниите и организациите стануваат активни на глобална сцена, менаџирањето со човечките ресурси се трансформира суштински. Се појасна е потребата од водство наместо менаџирање поради фактот што се понагласен е третманот на човечкиот фактор не како ресурс туку како капитал со неограничен потенцијал. Токму интелектуалниот капитал станува моќен носител на компетитивната предност и успехот. Кога сето тоа се поврзува со рапидната брзина на техничко - технолошкиот развој, се појасна е насоката во која се движат организациите и нивната се поголема трансформација во виртуелни секаде каде е тоа можно. На модерните организации повеќе не им се потребни скапи седишта и згради кои продуцираат прекумерни трошоци, не им се потребни да врзат вработени на полно време кога не мораат. Можностите за користење на виртуелниот простор и ангажирањето на виртуелни вработени и изведувачи на работата ги минимизираат трошоците. На ваков начин со помош на информатичката и комуникациската технологија се воспоставуваат врските глобално, се премостуваат просторните, временските, културните и многу други граници, разлики и проблеми и се креира организација која изведува успешни работни процеси. Отсуството на комуникација лице во лице, недостатокот на интерперсонална спонтаност и проблемот со асинхронизирана комуникација е предизвик за виртуелните водачи поради тоа што нема “видливи” функции, но интелектуалниот капитал е одговор на предизвиците на комплексната комуникациска околина на виртуелните организации.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Arnold Picot, Ralf Reichwald, Rolf Wigand ( 2008), *Information, Organization and Management*; Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- 2) Efraim Turban(2006), *Electronic commerce: A Managerial Perspective 4/E*, Prentice Hall.
- 3) Gannon, C., Lynch P., Harrington D.,(2009), *Managing intellectual capital for a sustained competitive advantage in the irish tourism industry*. In: The Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference.
- 4) P.N. Rastogi (2000), [Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness](#), [Human Systems Management](#), India.
- 5) Стојановски М. (2012), *Виртуелни организации*, БАС, Скопје.

## NOVI TRENDovi I POKAZATELJI LJUDSKOG RAZVOJA

### NEW TRENDS AND THE HUMAN DEVELOPMENT INDICATORS

**Prof. dr. sc. Vidoje Vujić/ Vidoje Vujic Ph D**

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija/ Faculty of Tourism and Hospitality  
Management Opatija  
[vvujic@fthm.hr](mailto:vvujic@fthm.hr)

**Dr. sc. Igor Šehanović/ Igor Šehanović Ph D**

Predsjednik Uprave Liburnia riviera hoteli, d.d. Opatija/ Chairman of the Board Liburnia Riviera  
hotels, dd Opatija  
[igor.sehanovic@liburnia.hr](mailto:igor.sehanovic@liburnia.hr)

**Dr.sc. Željko Tepšić/ Zeljko Tepšić Ph D**

Veleučilište Libertas Zagreb/ Libertas Polytechnic of Zagreb  
[ztepsic@me.com](mailto:ztepsic@me.com)

UDK: 005.336.4

#### APSTRAKT

U poslovnom svijetu odavno je poznata izreka „ako nešto ne možeš kvantificirati ili mjeriti, onda time ne možeš niti upravljati“. Mjerenje, dokumentiranje i evidentiranje su bitan dio svakog poslovnog procesa. Procjenjivanje i mjerenje poslovnih postignuća nudi menadžmentu jaki alat koji će mu omogućiti da se fokusira na predmete i procese koje želi promatrati i koji će utjecati na poslovne odnose i strategiju razvoja. U radu se pokušava istražiti i odgovoriti na pitanja: Kako mjeriti ljudski razvoj? Kako se mjeri intelektualni, strukturni i tržišni kapital? Kako mjeriti nematerijalnu - nevidljivu imovinu poslovnog sustava?

Pristupajući ekonomskoj ulozi ljudskog razvoja ovaj rad sužava promatranje na teoriju, procjenjivanje i mjerenje ljudskog razvoja i intelektualnog kapitala. Rad ukazuje na potrebu stalnog stjecanja i korištenja ljudskog znanja ostvarenog u ljudima, nasuprot znanja ostvarenog u strojevima i objavljenim knjigama. Pored toga pokušava se istražiti i definirati pokazatelje kojima se može izmjeriti gospodarski i ljudski razvoj. U radu se pored ostalog iznose rezultati istraživanja i rasprava o potencijalnim koristima i unapređenju sustava upravljanja ljudskim kapitalom.

**Ključne riječi:** znanje, menadžment, intelektualni kapital, trendovi pokazatelji ljudskog razvoja.

#### ABSTRACT

In the business world there is a well-known saying, "If you can't quantify or measure something, then you can't manage it." Measuring, documenting and recording are an essential part of any business process. Assessing and measuring the achievements of business management offers a powerful tool that will allow to focus on the objects and processes that are necessary to observe and that will affect business relations and strategy development. This paper attempts to explore and answer the questions: How to measure

human development? How to measure intellectual, structural and capital market? How to measure the intangible - the invisible assets of the business system?

Approaching the economic role of human development this paper narrows observation to theory, assessment and measurement of human development and intellectual capital. The paper points to the need for continuous acquisition and use of human knowledge accomplished by humans, as opposed to knowledge generated in machinery and published books. Besides that, there are attempts to explore and define the indicators that can measure the economic and human development. In this paper, among other things, there are the results of the research and discussion on the potential benefits and improving the management of human capital.

**Keywords:** knowledge management, intellectual capital, trends and Indicators, human development.

### SAŽETAK

U poslovnom svijetu odavno je poznata izreka „ako nešto ne možeš kvantificirati ili mjeriti, onda time ne možeš niti upravljati“. Mjerenje, dokumentiranje i evidentiranje su bitan dio svakog poslovnog procesa. Procjenjivanje i mjerenje poslovnih postignuća nudi menadžmentu jaki alat koji će mu omogućiti da se fokusira na predmete i procese koje želi promatrati i koji će utjecati na poslovne odnose i strategiju razvoja. U radu se pokušava istražiti i odgovoriti na pitanja: Kako mjeriti ljudski razvoj? Kako se mjeri intelektualni, strukturni i tržišni kapital? Kako mjeriti nematerijalnu - nevidljivu imovinu poslovnog sustava?

Pristupajući ekonomskoj ulozi ljudskog razvoja ovaj rad sužava promatranje na teoriju, procjenjivanje i mjerenje ljudskog razvoja i intelektualnog kapitala. Rad ukazuje na potrebu stalnog stjecanja i korištenja ljudskog znanja ostvarenog u ljudima, nasuprot znanja ostvarenog u strojevima i objavljenim knjigama. Pored toga pokušava se istražiti i definirati pokazatelje kojima se može izmjeriti gospodarski i ljudski razvoj. U radu se pored ostalog iznose rezultati istraživanja i rasprava o potencijalnim koristima i unapređenju sustava upravljanja ljudskim kapitalom.

**Ključne riječi:** znanje, menadžment, intelektualni kapital, trendovi i pokazatelji ljudskog razvoja.

### TEORIJSKI ASPEKT LJUDSKOG RAZVOJA I INTELEKTUALNOG KAPITALA

Razvitku teorije intelektualnog kapitala pridonijeli su teoretičari Schultz i Mincer krajem 50-tih i ranih 60-tih godina prošlog stoljeća. Teorija ljudskog kapitala postigla je procvat 1970 godin zaslugom Garyja Beckera sa svojim djelom Ljudski kapital. Značajan doprinos aspektu ljudskog razvoja dao je i Michael Polany svojim djelom „Tacitna dimenzija“ iz 1967. godine, u kojoj je definirao eksplicitno i implicitno znanje. (Stewart T., Brainpower, 1991., str. 42.) Eksplicitno znanje po njemu je ono znanje koje je izraženo, koje se može dijeliti kroz znanstvene formule, izvještaje, priručnike, baze podataka. To je sve ono što nam je vidljivo, uočljivo kod jedne individue. Isti autor tvrdi da je implicitno znanje ono znanje koje je skriveno u čovjeku, vrlo je osobne prirode, teško se dijeli i ne može ga se lako formalizirati (tu, spada ljudska intuicija, osjećaji, vrijednosti, ideali, iskustvo i druge osobne vrednote).

Razni drugi autori većinom definiraju **intelektualni kapitala** kao „sumu skrivene imovine nekog poslovnog sustava koja nije u potpunosti zahvaćena u njegovoj bilanci a uključuje i ono što je u glavama zaposlenika i ono što ostane u kompaniji nakon što oni odu iz nje“. (Pulić A. i Sundać. D., 2001., str. 53.) Intelektualni kapital je „zbroj svega onoga što svi unutar poduzeća znaju i što daje kompetitivne prednosti“. (Kolaković, M., 2001., str. 136.) U stručnoj literaturi se ljudski razvoj i intelektualni kapital javljaju kao novi pojmovi, koji se u zadnjih 20., godina izučavaju kao predmeti na sveučilištima diljem svijeta. Iako se ti pojmovi javljaju kroz povijest ekonomske misli, širu je popularnost i upotrebu stekao tek nakon objavljivanja članka „Snaga mozga“ Thomas-a Stewart-a, koji je publiciran u časopisu Fortune, po kojem se intelektualni kapital poima kao patent, procesi, menadžerske vještine, tehnologije, informacije o potrošačima i dobavljačima. Zbrojeno zajedno, ovo znanje je intelektualni kapital. (Stewart T., 1991., str. 42)

Paul Romer u svojim radovima nagovijestio novu ekonomiju rasta. Romerov je glavni doprinos konstrukcija modela koji ističe presudnu ulogu znanja i ideja u ekonomskom rastu i razvoju. Prema Romeru, objekti uključuju sve oko nas, od golemih čeličana do atoma ugljika i kisika. Dalje, objekti su oskudni i podložni zakonu opadajućih prihoda. Oni ne mogu voditi ekonomski rast, ali znanje i ideje mogu, jer nikada nisu oskudne. (Kolaković, M., 2001., str. 929) Poseban doprinos poimanju ljudskog razvoja dali su Ikujiro Nonaka sa svojim radom Harvard Business Review "Tvrtka stvarateljica znanja" iz 1991. godine, i Pakistanski ekonomist Mahbub al Hak. Iako su sve naznačene definicije točne, ono što je važno za intelektualni kapital je da on to postaje samo ako stvara novu vrijednost i tako utječe na uspješnost poslovnog sustava. Ljudsko znanje je baza intelektualnog kapitala, ali „tek kada su znanje i inteligencija primijenjeni i transformirani u nešto vrijedno za poduzeće i njegove potrošače“. Dakle znanje postaje temelj razvoja, onda i samo onda kada se u praksi primjeni. U suprotnome to znanje ostaje neiskorišteni intelektualni potencijal. (Vujić, V., 2008.)

Kako je pojam intelektualnog kapitala još relativno „nov“ u društvenim znanostima, postoji velika popularizacija ove nove znanstvene discipline koja se ogleda u objavljivanju članaka, internetskih stranica, tiskanih i elektronskih medija, te brojnih konferencija na temu ljudskog razvoja i intelektualnog kapitala. Sve to nameće potrebu za stručnim i kvalitetnim istraživanjima kako bi se nastavilo u pozitivnom smjeru ljudskog razvoja. Povijesni razvoj misli i teorije ljudskog razvoja i intelektualnog kapitala prikazan je u tablici 1., iz koje se uočava kronološki red najzaslužnijih autora, i njihovih kapitalnih tekstova i knjiga.

Tablica 1.: Kronologija razvoja teorije ljudskog razvoja i intelektualnog kapitala

GOD.	AUTORI	DJELO
1980.	Hiroyuki Itami	„Mobiliziranje nevidljive imovine“ (engl. <i>Mobilizing invisible assets</i> ) na japanskom, a 1987. godine i na engleskom jeziku
1986.	Karl - Erik Sveiby	„Tvrtka znanja“
1986	David Teece	„Profitiranje tehnološkom inovacijom“
1987.	Debra Amidon	„Upravljanje znanstvenim vlasništvom prema dvadeset i prvom stoljeću“
1987.	Thomas Johnson i Robert Kaplan	„Izgubljena važnost: Uspon i pad računovodstva menadžmenta“
1988.	Karl-Erik Sveiby	„Novi godišnji izvještaj“ i uvodi pojam "kapital znanja".
1989.	Charles Handy	„Doba paradoksa“

1989.	Karl-Erik Sveiby	„Невидljivi finansijski izvještaj“
1987.	Peter Drucker	„Nova stvarnost u upravi, politici, ekonomiji i poslovanju, u društvu i pogledu na svijet“
1990.	Charles Savage	„Menadžment pete generacije, dinamičko stvaranje timova, virtualno poduzetništvo i umrežavanje znanja“
1990.	Karl-Erik Sveiby	„Upravljanje znanjem“
1990.	Peter Senge	„Peta disciplina“ i uvodi pojam „Učeće organizacije“
1991.	Thomas Stewart	„Snaga mozga“
1991.	Ikujiro Nonaka	„Tvrtka stvarateljica znanja“
1991.	Taichi Sakaiya	„Revolucija vrijednosti znanja“ Tvrtka «Skandia» postavila je Leifa Edvinsona za prvog direktora intelektualnog kapitala u svijetu.
1991.	Debra Amidon	„Porijeklo tvrtke izrasle na znanj“
1992.	Robert Kaplan i David Norton	„Uravnotežene bodovne liste - model za mjerenje neopipljive imovine“
1993.	Hubert St. Onge	Razvija koncepciju potrošačkog kapitala kao element intelektualnog kapitala Scandia.
1993.	Leif Edvinson	Napisao je interni izvještaj o stanju intelektualnog kapitala.
1994.	Thomas Stewart	„Intelektualni kapital“, naslovna tema časopisa Fortune
1995.	Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi	„Tvrtka stvarateljica znanja“
1996.	Leif Edvinson	U tvrtki "Skandia" osniva svoj Centar za intelektualni kapital, i dobiva titulu Voditelja znanja
1996.	Baruch Lev	Osniva katedru za istraživanje neopipljivog kapitala pri Sveučilištu u New Yorku
1996.	Caroline Stenfelt	Objavljuje prvi izvještaj o globalnom stanju intelektualnog kapitala.
1997.	Karl-Erik Sveiby	„Novo organizacijsko bogatstvo“
1997.	Thomas Stewart	Objavljuje knjigu „Intelektualni kapital“
1998.	Nick Bontis	Sa Sveučilište McMaster, Hamilton, Kanada organizira Svjetski Kongres o intelektualnom kapitalu.
1998.	Baruch Lev	Predstavlja metodologiju za procjenu intelektualnog kapitala
2001.	OECD	Objavljuje istraživanje pod geslom „Prema ekonomiji znanja“
2003.	Marko Kolaković	Napisao rad „Teorija intelektualnog kapitala“
2004.	Vidoje Vujić	Osniva katedru za Upravljanje znanjem na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu i objavljuje knjigu „Menadžment ljudskog kapitala“
2005.	Ante Pulic	U Hrvatskoj pokreće časopis o intelektualnom kapitalu

Izvor: Prilagodio i izradio autor

Iz prikazane kronologije razvoja ljudskog i intelektualnog kapitala vidljivo je da u zadnjih 20 godina ekonomija znanja dobiva sve veći značaj u znanstvenim i gospodarskim krugovima.

## PROCJENJIVANJE I MJERENJE LJUDSKOG RAZVOJA

U teoriji i praksi postoji puno metoda koje se koriste za kvantitativno određivanje i uspoređivanje razvoja različitih zemalja, a svaka od njih ima svoje jakosti i slabosti. Mjerenje ljudskog razvoja razvilo se zbog potrebe procjene onih vrijednosti koje se do tada nisu mjerile niti evidentirale u klasičnim izvješćima. U društvu se povećao udio znanja koji je bio integriran u proizvode i tako stvarao nove vrijednosti. Tradicionalno finansijsko računovodstvo se baziralo na troškovima i finansijskim pokazateljima koji su opravdavali



troškove proizvodnje i investicije. Pri tome su se najviše koristili kvantitativni i kvalitativni pokazatelji.

### Kvantitativni pokazatelji i trendovi ljudskog razvoja

Od kvantitativnih pokazatelja najviše se koristi bruto društveni proizvod. Bruto društveni proizvod po glavi stanovnika mjeri vrijednost svih dobara i usluga proizvedenih u zemlji izuzimajući one koje su proizvele strane tvrtke u toj zemlji. Ovaj pokazatelj se najčešće koristi, ali ima i određene nedostatke. On ne uzima u obzir raspodjelu novca koja ponekad može biti ekstremno nejednaka kao što je to primjer u zemljama koje su bogate naftom i raznim rudnim bogatstvom gdje novac uzima bogata elita i ne stavlja ga u opticaj u toj zemlji. Stopa društvenog proizvoda ne mjeri poboljšavaju li stvarno proizvedena dobra kvalitetu života. U slabije razvijenim zemljama često je teško pouzdano prikupiti ove podatke, pa neke vlasti namjerno objavljuju nepouzdanе vrijednosti bruto društvenog proizvoda. Radi toga se uz stopu bruto društvenog proizvoda koriste društveni, zdravstveni, gospodarski i složeni pokazatelji, te indeks ljudskog razvoja, indeks fizičke kvalitete života, indeks ljudskog siromaštva, indeks rodnoг razvoja i kvalitativni pokazatelji.

- **Društveni (demografski) pokazatelji** uključuju [stopu rodности](#), [stopu smrtnosti](#) i stopu plodnosti.
- **Zdravstveni pokazatelji** uključuju prehranu (dnevne kalorije i postotak neishranjenosti), smrtnost i broj stanovnika na jednog liječnika.
- **Gospodarski pokazatelji** uključuju stopu [nezaposlenosti](#), [potrošnju energije](#) i postotak bruto društvenog proizvoda u primarnim industrijama.
- **Složeni pokazatelji** spajaju nekoliko kvantitativnih pokazatelja u jedan oblik te tako omogućuju uravnoteženiji pogled na razvoj određene države. Obično uključuju jedan gospodarski, jedan zdravstveni i jedan obrazovni pokazatelj.
- **Indeks ljudskog razvoja (HDI)** je najrašireniji danas korišteni složeni pokazatelj. Broj se izračunava između 0 i 1 uzimajući u obzir najvažnija mjerenja: bruto društveni proizvod po glavi stanovnika, stopu [pismenosti](#) odraslih, stopu školskog upisivanja i očekivanu starosnu dob. Indeks ljudskog razvoja započeli su primjenjivati [Ujedinjeni narodi](#) 1990. godine, kako bi zamijenili bruto društveni proizvod radi pouzdanijeg načina mjerenja razvoja. HDI između 1 i 0.8 se smatra visokim, od 0.8 do 0.6 srednjim, a od 0.6 do 0.4 niskim.
- **Indeks fizičke kvalitete života (PQLI)** izračunava se dodjeljivanjem rezultata od 0 do 100 svakoj zemlji za svaki pokazatelj uspoređen s drugim zemljama u svijetu.
- **Indeks ljudskog siromaštva (HPI)** koristi se za izračunavanje postotka ljudi u zemlji koji žive u relativnom siromaštvu. U namjeri da se bolje razluči broj ljudi u abnormalno siromašnim uvjetima života koristi se HPI-1 u zemljama u razvoju a HPI-2 u razvijenim zemljama. HPI-1 se izračunava na temelju postotka ljudi bez pristupa pitkoj vodi, zdravstvenim uslugama i postotku djece mlađe od 5 godina koja su pothranjena. HPI-2 se izračunava na temelju postotka ljudi koji ne žive manje od 60 godina, stopi funkcionalne nepismenosti odraslih i postotku ljudi koji žive s ispod 50% prosječnog osobnog dohotka.

- **Indeks rodnoг razvoja (GDI)** mjeri rodnu jednakost očekivanog trajanja života, stopu pismenosti, pohađanju škole i dohodak.
- **Kvalitativni pokazatelji** uključuju opise uvjeta života i ljudsku jednakost života. Oni su korisni u analiziranju obilježja koji se ne mogu lako pretvoriti u brojeve poput slobode i sigurnosti.

Mahbub al Hak je prvi na temelju naznačenih pokazatelja izračunao indeks ljudskog razvoja kojim se mjeri siromaštvo, pismenost, obrazovanje, životni vijek i drugi faktori za većinu država. Mnogi preko ove formule svrstavaju zemlje u razvijene (zemlje prvog reda), zemlje u razvoju (zemlje drugog reda) i siromašne zemlje trećeg reda. Njegovu formulu koristi Program Ujedinjenih nacija za razvoj koji od 1993. godine, daje svake godine izvještaj o ljudskom razvoju. Pomoću Indeksa ljudskog razvoja, skraćeno HDI, (eng. The UN Human Development Index (HDI) mjeri se prosječno dostignuće u zemljama koje se klasificira u tri grupe.<sup>153</sup>

- 1) Pokazatelj visokog ljudskog razvoja: vrijednost indeksa od 0,8 i više
- 2) Pokazatelj srednjeg ljudskog razvoja: vrijednost indeksa od 0,5 do 0,799
- 3) Pokazatelj niskog ljudskog razvoja: vrijednost indeksa manji od 0,5

Najrazvijenije zemlje imaju indeks ljudskog razvoja od 0,8 do 0,96.3 **Visoku vrijednost ljudskog razvoja** imaju države: Island, Norveška, Kanada, Australija, Luksemburg, Irska, Švedska, Nizozemska, Švicarska, SAD. **Srednji indeks ljudskog razvoja** od 0,5 do 0,799 ima Slovenija koja zauzima 36. mjesto, Hrvatska 44., Srbija 54., Makedonija je na 59., a BiH na 68. mjestu. Primjer takvog izvješća prikazuje se tablicom 2.

Tablica 2.: Primjer podataka danih u UN-ovom izvješću o ljudskom razvoju za 2012. godinu

HDI rang	Zemlja	BDP po glavi stanovnika 2012. god.	Indeks ljudskog razvitka (HDI) vrijednost 2012.
3	Australija	28.260	0,946
72	Brazil	7.770	0,775
147	Zimbabve	2.400	0,491

Izvor: UN, Human Development Report 2013, United Nations Development Programme, 2013., dostupno sa: [www.hdr.undp.org](http://www.hdr.undp.org)

Države članice Ujedinjenih naroda se rangiraju u tri globalne grupe prema BDP-u po stanovniku u US\$. Visok BDP po stanovniku imaju države koje imaju više od 11.116 US\$. Srednji BDP po stanovniku imaju države od 906 do 11.115 US\$. Mali BDP po stanovniku imaju one države koje imaju manje od 905 US\$ po stanovniku. Na temelju ovih pokazatelja rangira se rast i razvoj zemalja. Treba istaći da je gospodarski rast tijekom posljednjih 50 godina bio je impresivan. Općenito bogatije zemlje napreduju bržom stopom nego siromašnije jer imaju više novaca za ulaganja u razvoj. Globalno bogatstvo se povećalo tijekom razdoblja od 1947. do 2000., prosječni dohodak po glavi stanovnika se utrostručio, a bruto društveni proizvod povećao se skoro deseterostruko (s 3 trilijuna na 30 trilijuna USD). Prosječni dohodak u pet najbogatijih zemalja na svijetu je 74 puta veći od razine pet najsiromašnijih, najveći koji je ikad postojao. Na žalost, skoro 1.3 milijardi ljudi nema

<sup>153</sup> Dostupno na: [www.undp.org](http://www.undp.org) (10.05.2013.)

pristupa čistoj vodi, a preko 840 milijuna ljudi je pothranjeno i živi u siromaštvu. (Codrington, S.: 2005., str. 97.) Zajednička obilježja svih država i razvijenih gospodarstava mogu se svrstati u pet trendova.

**Prvi trend** je smanjivanje udjela materijalnog sektora u bruto domaćem proizvodu. Sektor usluga i kreativne industrije sve se više povećava. Proizvodnja se sve više temelji na novom znanju koje postaje temelj razvoja i konkurentnosti. Pažnja se obraća na stvaranje pozitivnog imidža, društveno odgovornog poslovanja, ispitivanje želja i potreba klijenata. Uočava se i povećanje udjela uslužnih djelatnosti. Teži se stvaranju novih vrijednosti i globalne konkurentnosti.

**Drugi trend** se odnosi na djelatnike. Odabiru se i zapošljavaju stručni i kvalitetni kadrovi. Zaposlenici redovito inoviraju svoja znanja koje postaje temelj razvoja. Proces proizvodnje se sve više poboljšava, a upravljanje se sve više zasniva na novim postignućima i metodama rada.

**Treći trend** se uočava u onim tvrtkama gdje su moderna tehnologija i znanje ključni za opstanak same tvrke. Upotreba znanja i suvremenih tehnoloških dostignuća imperativ su za konkurentnost proizvoda i usluga.

**Četvrti trend** odnosi se na kvalificiranost djelatnika. Broj nekvalificiranih i neobrazovanih radnika u ukupnom stanovništvu se smanjuje. Sve veći broj novih radnih mjesta danas čine radna mjesta u uslugama, posebice u obrazovanoj, zdravstvenoj, informatičkoj i turističkoj industriji, te u financijskom sektoru i industriji zabave. Sve više su uočljive razlike u plaćanju zaposlenika. Bolje su plaćeni zaposlenici s visokom stručnom spremom u odnosu na one sa stručnom i srednjom spremom. Osobe sa završenim fakultetom imaju minimum 50 % veću plaću u odnosu na osobe sa srednjoškolskim obrazovanjem. Magisterij ili doktorat povećava plaću u prosjeku za 100% u odnosu na osobe sa šestim ili sedmim stupnjem stručne spreme.

**Peti trend** odnosi se na nagli razvoj informacijske tehnologije. Taj razvoj pridonio je povećanju produktivnosti rada, omogućio je brzu razmjenu informacija, olakšao je međusobno komuniciranje i poslovne transakcije koje se danas obavljaju putem računala odnosno e – trgovine, e – bankarstva i e - uprave.

Globalni trendovi i vrijednosti suvremenog društva ogledaju se nastalim promjenama i ubrzanom prijelazu:

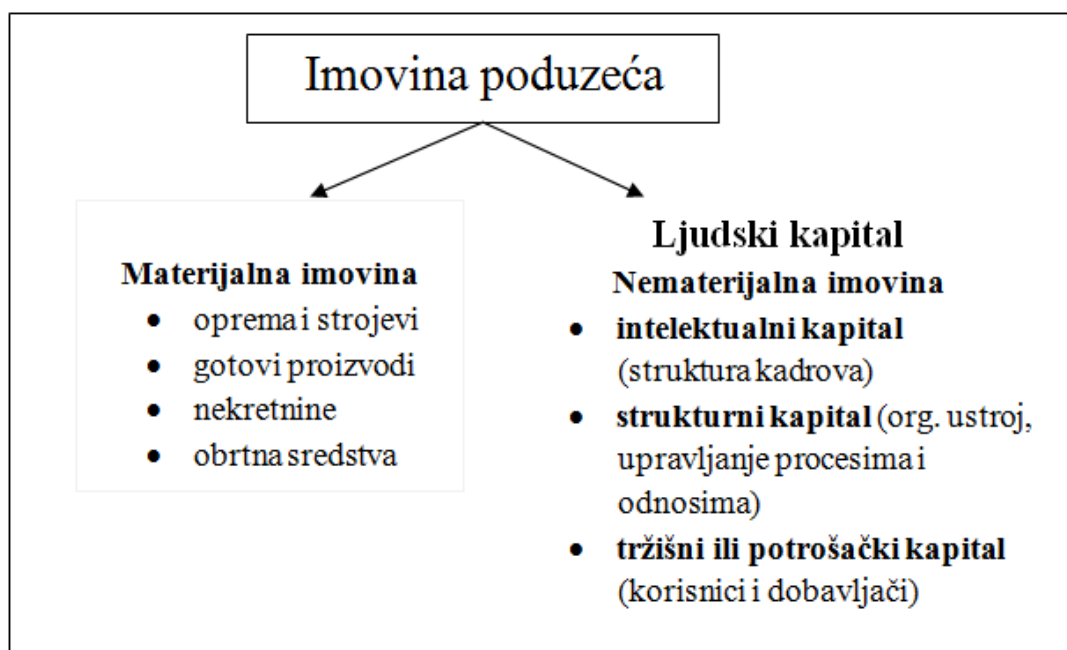
- od industrijskog društva do društva znanja
- od učenja od prošlosti do učenja od budućnosti
- od obrazovanja za zvanje do obrazovanja za znanje
- od specijalističkog do holističkog obrazovanja
- od društva nejednakih do zajednice jednakih
- od razdvojenih naroda do globalnog zajedništva
- od suprotstavljenih država do ujedinjenog čovječanstva

Iz navedenih trendova možemo zaključiti kako je industrijsko društvo prošlost, a budućnost je okrenuta upotrebi znanja kao temeljnog resursa održivog razvoja i konkurentnosti. Pored ovih trendova treba istaći i probleme koji dolaze, a odnose se na porast siromaštva u svijetu, pristup hrani, obrazovanju, zdravstvenim uslugama, novoj industrijalizaciji i rastu zaduženosti.

### Kvantitativni pokazatelji razvoja

Za razliku od imovine (zemlja, zgrada, oprema, novac) koja je vidljiva, intelektualni kapital je nevidljiv. To je znanje zaposlenika; vještina i intuicija tima kemičara koji su otkrili milijardu dolara vrijedan novi lijek ili znanje djelatnika koji je razvio inovaciju za poboljšanje poslovne uspješnosti i konkurentnosti. U literaturi se pojam intelektualni kapital javlja u dva pojavna oblika:

- **materijalnom** - planovi, nacrti, patent, licence, baze podataka, kompjuterski programi i dokumentacijska građa
- **nematerijalnom** - znanje, sposobnost djelovanja i rješavanje problema, (sve ono što se nalazi u mislima zaposlenika a naziva se još tacitno znanje)



Shema 1.: Struktura imovine poduzeća, **Izvor:** Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Rijeka, 2008., str. 49.

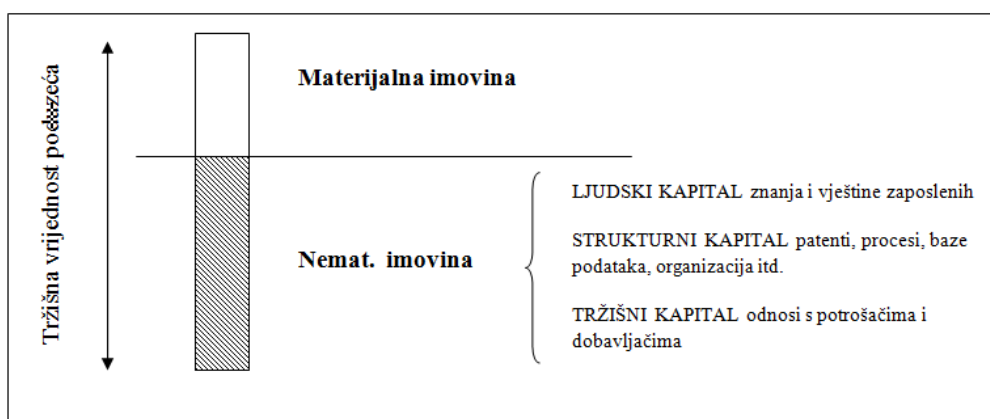
Struktura materijalne i nematerijalne imovine poduzeća prikazuje se na shemi 1.

**Intellectual capital** čini struktura zaposlenika s cjelokupnim rasponom individualnoga i kolektivnog znanja, sposobnosti, gledišta, mogućnosti, ponašanja, iskustva i emocija. S time u vezi valja napomenuti da zaposleni sami po sebi nisu poslodavčev intelektualni ili humani kapital, nego to postaju tek onda kada svoje znanje i sposobnosti pretoče u djela, usklađena s poslovnim politikom i strategijom, koja pridonose stvaranju vrijednosti materijalne ili nematerijalne imovine za tvrtku (dodana vrijednost, novi klijenti, bolji imidž, uspješnija organizacija, profitabilan proizvod, novi proizvod i poboljšani proizvod). (Rossilah, J., 2004). U ekonomiji znanja ljudski kapital postaje ključni čimbenik razvoja i konkurentnosti.

**Strukturalni kapital** (eng. **Structural capital** – **SC**) obuhvaća organizaciju i uvjete rada, načine i kvalitetu rukovođenja. Strukturni kapital čin organizacijski, inovacijski i procesni kapital.

- **Organizacijski kapital** je dio strukturnog kapitala i strukturalna je podrška ljudskom kapitalu. To je sistematizirana i kodificirana sposobnost djelovanja organizacije kao što su organizacijska struktura tvrtke, način rada, upravljački podsustavi, nacrti, sredstva kontroliranja, informacijski i komunikacijski sustavi, sustavi za upravljanje vrijednostima, način ophođenja sa suradnicima, baze znanja i dokumentacije te sva intelektualna imovina - patenti, autorska prava, licencije itd.
- **Inovacijski kapital - inovacijska sposobnost** sposobnost je tvrtke da neprestano redefinira ponudu proizvoda ili usluga, vodeći računa o zahtjevima tržišta. Ona, također, obuhvaća sposobnost tvrtke da fleksibilno mijenja strukturu, sustave, procese i načine rada kada više ne podupiru optimalno stvaranje vrijednosti. Prije je potrebno da zaposleni razviju svijest o tome da se inovativnost u tvrtki, osim u odjelima za istraživanje i razvoj, uglavnom očituje u usavršavanju postojećih struktura, načina rada, postojećeg proizvoda ili usluge. Prema tome vještina je svakomu dostupna i nužna. Budući da je riječ o ključnom čimbeniku razvoja i napretka, bez sustavnog poticanja inovativnosti razvoj će biti prepušten slučaju.
- **U procesni kapital** spadaju poslovni procesi (sve je proces - proizvodnja, učenje, komunikacija) i tehnike, kvaliteta, kadrovski programi koji povećavaju učinkovitost proizvodnje i izrade proizvoda i usluga itd.. Važno je uspostaviti proces stalnog učenja i usavršavanja, što uključuje utvrđivanje stručnih, iskustvenih i kreativnih potencijala zaposlenika. Na taj bi se način precizno i sustavno odredili potencijali i pozicije vezane za daljnje unapređivanje intelektualnog kapitala, odnosno organizacijskog znanja. (Brenner, M., Coners, A., 2010., str.57-72.)

Vrijednost neke tvrtke ne čine samo materijalna imovina i finansijski kapital, nego u velikom mjeri i ljudski kapital. Struktura tržišne vrijednosti poduzeća obuhvaća opipljivu materijalnu i neopipljivu nematerijalnu imovinu poduzeća koja se prikazuje na shemi 2.



Shema 2. : Materijalna i nematerijalna imovina poslovnog sustava, Izvor: Prilagodio autor prema Stewart, T. A.: *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, A Currency Book, New York, 2001., str. 13.

Svaki poslovni sustav treba skriveno, nematerijalno znanje pretvori u materijalno, eksplicitno znanje, koje tada biva vlasništvom tvrtke.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA I PROBLEMI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RAZVOJEM

PIKA™ softverski je menadžerski alat koji obuhvaća nematerijalne čimbenike poslovanja koji utječu na sposobnost poslovnog sustava da učinkovito stvara poslovnu izvrsnost. Pomoću tog softverskog alata i ankete proveli smo istraživanje kojim smo propitali kako djelatnici u hrvatskom hotelijerstvu percipiraju intelektualni, strukturni i tržišni kapital. (Tepšić, Ž., Ostojić, E., 2013)

### Metodologija istraživanja

Prilikom istraživanja korištena je metoda anketa. Anketni upitnik sastoji se od 160 pitanja i više potpitanja kojima su ispitivani stavovi i mišljenja ispitanika vezano za intelektualni, strukturni i tržišni kapital. Sva pitanja su kategorijskog tipa (pitanja kod kojih je ispitanik birao jednu ili više ponuđenih alternativa i zaokružio onu koja najviše odgovarala njegovom konkretnom stavu i mišljenju). Većina pitanja je zatvorenog tipa. Istraživanjem se traži stupanj slaganja ili neslaganja ispitanika sa navedenim tvrdnjama.

Prije same distribucije upitnik je testiran na odabranom uzorku od 15 osoba s ciljem ispitivanja razumijevanja određenih pojmova, pitanja, tvrdnji i ponuđenih odgovora u anketnom upitniku. Ovi ispitanici su ukazali na nejasnoće i poteškoće prilikom popunjavanja upitnika, tako da su svojim sugestijama pomogli u dizajniranju finalne verzije upitnika. Anketom je obuhvaćeno 100 hotela i 120 djelatnika (ispitanika) koji predstavljaju sve organizacijske sektore hotelskog poslovanja. Analizirane hotelske tvrtke svrstane su u kategoriju velikih hotela koji imaju ključne procese rada - odjel prijama i smještaja, odjel hrane i pića, odjel servisa i održavanja i odjel nabave i marketinga.

Iz svakog hotela anketirano je 12 ispitanika, po tri iz svakog odjela hotela. Ispitanici su zamoljeni da što objektivnije procjene situaciju vezanu za određene nematerijalne čimbenike poslovanja te da prema mogućnosti biraju pozitivnu ili negativnu procjenu umjesto srednje. To je potrebno zato da bi se lakše uočile snage ali i slabosti poslovnog sustava te prepoznale prilike za unapređenje poslovanja. Anonimnost im je osigurana od strane osobe koja nije djelatnik hotela, odnosno koja je direktno preuzela upitnike i izvršila njihovu analizu i obradu.

### Rezultati istraživanja za intelektualni kapital

Zaposlenici su u području intelektualnog kapitala ocjenjivali profesionalne kompetencije, edukaciju i inoviranje znanja zaposlenika, uvažavanje stručnjaka i odgovornost za stvaranje vrijednosti. U tablici 3., prikazana je struktura pitanja i dobivenih odgovora.

Tablica 3.: Prikaz strukture pitanja i dobivenih odgovora za intelektualni kapital

Pitanja za intelektualni kapital	Slabo	Srednje	Snaga	Maksimum
1. Imaju li zaposleni potrebnu stručnu kompetenciju za svoje radno mjesto?	10%	86%	4%	100%
2. Usavršavaju li se stručna znanja i sposobnosti kontinuirano?	23%	50%	27%	100%
3. Formira li se program školovanja ciljano prema	38%	48%	14%	100%

potrebama organizacije i pojedinaca?				
4. Koriste li se razni tipovi treninga (tehnički, kvalitativni, opći, funkcionalni, menadžerski, unapređenje vještina)?	45%	45%	10%	100%
5. Sudjeluju li zaposleni aktivno u planiranju svoje edukacije?	36%	36%	28%	100%
6. Uzimaju li se pri edukaciji u obzir i osobni interesi zaposlenih?	32%	36%	32%	100%
7. Provjerava li se učinkovitost transfera novog znanja u konkretne akcije?	36%	36%	28%	100%
8. Jesu li su zaposleni fleksibilni i sposobni reagirati na promjene?	14%	59%	27%	100%
9. Veže li se stručna kompetencija zaposlenika uz stvaranje vrijednosti?	14%	36%	50%	100%
10. Osjećaju li se zaposleni odgovornima za rezultate poslovanja?	23%	32%	45%	100%
11. Znaju li zaposleni točno na koji način oni doprinose stvaranju vrijednosti?	27%	28%	45%	100%
12. Pretvaraju li se individualne sposobnosti u poslovnu snagu vaše tvrtke?	18%	23%	59%	100%
13. Jesu li zaposleni osposobljeni za rad na PC-u ?	0%	32%	68%	100%
14. Preuzimaju li zaposleni odgovornost za svoje djelovanje ?	14%	45%	41%	100%
15. Imaju li stručnjaci zadnju riječ kada se radi o pitanjima struke?	32%	45%	23%	100%
16. Jesu li ključni ljudi dovoljno kvalitetni da bi bili dobitak za konkurenciju?	9%	68%	23%	100%
17. Upravljaју li zaposleni uspješno vremenom?	18%	59%	23%	100%
18. Omogućavaju li karakterne osobine ključnih zaposlenika da postanu tvrtkin humani kapital?	19%	36%	45%	100%
19. Teži li se za tim da se ključna znanja zaposlenih pretvore u korporacijsko znanje	23%	59%	18%	100%
20. Definiraju li zaposleni svoje snage, slabosti i mogućnosti radi unapređenja svojih kompetencija?	9%	59%	32%	100%

Skoro svi ispitanici (86%) slažu se oko toga da većina zaposlenika posjeduje potrebnu profesionalnu kompetenciju za svoje radno mjesto. Međutim, kada se radi o pitanjima usmjerenim na edukaciju, ocjena je srednja do negativna. Odgovori na pitanja vezana uz stvaranje vrijednosti bili su kod polovice ispitanika pozitivni, njih 36% smatra da je to osrednje dobro. Da djelatnici točno znaju na koji način pridonose stvaranju vrijednosti smatra njih 45%. Na pitanje imaju li stručnjaci zadnju riječ u pitanjima struke 45% ih smatra da imaju, a 32% smatra da nemaju. Na pitanje o odgovornosti za rezultate poslovanja, 45% ispitanika misli da se većina djelatnika smatra odgovornima, dok su se ostali podijelili na srednju 32% i negativnu ocjenu 23%.



### Socijalne kompetencije

Zaposlenici su ocjenjivali elemente socijalne kompetencije i to: komunikaciju, kolegijalnost, rad u timu i usklađenost s korporativnom kulturom. Struktura pitanja i odgovora prikazuje se tablicom 4.

Tablica 4.: Prikaz strukture pitanja i dobivenih odgovora za socijalne kompetencije

Pitanja za socijalne kompetencije	Slabo	Srednje	Snaga	Maksim.
1. Kako biste ocijenili komuniciraje zaposleni?	27%	68%	5%	100%
2. Kako biste ocijenili način ophođenja s kolegama?	5%	90%	5%	100%
3. Izražavaju li se ljudi razumljivo i jezgrovito?	9%	32%	59%	100%
4. Kako procjenjujete konstruktivno diskutiranje?	18%	73%	9%	100%
5. U kojoj mjeri je izražena sposobnost slušanja?	14%	73%	13%	100%
6. Uspjesi kolega se podržavaju	14%	68%	18%	100%
7. Podržavaju li se kolege u problematičnim situacijama?	18%	41%	41%	100%
8. Kakva je razmjena iskustava s kolegama u neformalnim kontaktima?	5%	59%	36%	100%
9. Potiču li se socijalne veze među zaposlenima?	18%	64%	18%	100%
10. Kao biste procijenili sposobnost rada u timu?	18%	41%	41%	100%
11. Kakva je usklađenost s korporativnom kulturom?	18%	73%	9%	100%
12. Znaju li zaposleni raditi s potrošačima?	9%	86%	5%	100%
13. Jesu li prošli trening "Kako uspješno prodavati"?	68%	27%	5%	100%

Način komuniciranja većina (68%) smatra osrednjim, dok manja grupa (27%) ocjenjuje da je slab. Ispitanici se za timski rad i razmjene iskustava u formalnim i neformalnim situacijama slažu oko srednje (41%) do pozitivne (41%) ocjene. Posebno važno za dobrobit hotelskog poduzeća je to da su djelatnici spremni potražiti tuđi savjet (68%) i ne gubiti vrijeme na traženje rješenja koje drugi možda već imaju. Također je pozitivno da je 41% ispitanika ocijenilo kako djelatnici neće dozvoliti da nastane šteta za tvrtku, ali zabrinjava što isti postotak (41%) smatra da je to samo ponekad slučaj.

### Socijalne vrednote

Sustav vrijednota snažno djeluje na etično i kulturno ponašanje zaposlenika. Većina vrednota od strane anketiranih su ocjenjene kao osrednje do slabe, što se prikazuje tablicom 5.

Tablica 5.: Prikaz strukture pitanja i dobivenih odgovora za socijalne vrednote

Pitanja za socijalne vrednote	Slabo	Srednje	Snaga	Maksimum
<b>Kako biste procijenili:</b>	10%	48%	42%	100%
a. odgovornost zaposlenih?	14%	68%	18%	100%
b. pouzdanost zaposlenih?	9%	73%	18%	100%
c. poštenje zaposlenih?	4%	64%	32%	100%
d. lojalnost zaposlenih?	9%	73%	18%	100%
e. privrženost zaposlenih?	0%	73%	27%	100%
f. sposobnost zaposlenih da osobne ciljeve podređuju ciljevima tvrtke?	27%	55%	18%	100%
g. spremnost na angažman?	18%	59%	23%	100%

h. motivaciju zaposlenih?	13%	64%	23%	100%
i. меѓусобно поштовање?	23%	64%	13%	100%

Anketirani su odgovornost ocjenili kao osrednju 68%, kao i pouzdanost (68%) i lojalnost (73%). Poštenje su također ocjenili kao srednje 64% do visoko 32%. **Treba istaći da srednja odgovornost zapravo ne postoji** jer osoba ili jest ili nije odgovorna. Postavlja se pitanje što će zadržati kvalitetne ljude u poslovnom sustavu ako ih vodi neodgovorna osoba.

### Strukturalni kapital

Strukturalni kapital u ovom istraživanju se odnosi na dokumentirane ideje, koncepte, procedure i korporacijske vrednote i standarde. Procesi rada su temelj strukturnog kapitala. U njima se vrijednost stvara ili razara. Zaposlenici su pored ostalih elemenata ocjenjivali organizaciju rada, proces komuniciranja, proces učenja, i proces nagrađivanja, što se vidi u tablici 6.

Tablica 6.: Prikaz strukture pitanja i dobivenih odgovora za strukturni kapital

		Pitanja za strukturni kapital - procesi rada	Slabo	Srednje	Snaga	Maksimum
1		Odgovara li organizacija procesa doista sadašnjim potrebama tvrtke?	18%	77%	5%	100%
2		Koliko često se mijenjaju organiz. procesi?	41%	50%	9%	100%
3		Možete li dugoročne ciljeve postići postojećim procesima?	23%	59%	18%	100%
4		Sudjeluju li u tome predstavnici iz svih dijelova tvrtke?	27%	55%	18%	100%
5		Koja vrsta organizacijska strukture prevladava?	77%	14%	9%	100%
6		Kako bi procijenili organizaciju procesa pružanja usluge?	14%	68%	18%	100%
7		Koliko se pažnje posvećuje komunikaciji?	50%	36%	14%	100%
	a	Je li komunikacija brza i učinkovita?	32%	59%	9%	100%
	b	Ima li problema u komunikaciji?	23%	73%	4%	100%
	c	Vježba li se u tvrtki učinkovita komunikacija?	76%	20%	4%	100%
	d	Znaju li članovi tima slušati i voditi dijalog?	32%	64%	4%	100%
	e	Koristite li komunikacijska sredstva?	27%	50%	23%	100%
	f	Kakva je vaša komunikacijska tehnologija?	50%	50%	0%	100%
	g	Razmišlja li se o unapređenju komuniciranja?	10%	80%	10%	100%
	h	Prati li se kvaliteta komunikacije?	27%	55%	18%	100%
8		Koliko se pažnje posvećuje edukaciji?	41%	50%	9%	100%
	a	Znaju li ljudi učinkovito učiti?	36%	60%	4%	100%
	b	Inovirate li kontinuirano svoja znanja?	41%	50%	9%	100%
	c	Provjerava li se transfer znanja u praksu?	50%	41%	9%	100%
9		Postoji li sustav nagrađivanja zaposlenika?	50%	23%	27%	100%
	a	Postoje li sustavi poticanja i nagrađivanja za stvaranje vrijednosti?	55%	41%	4%	100%
	b	Postoje li sustavi poticanja i nagrađivanja za stručnu kompetenciju?	62%	28%	10%	100%

	c	Postoje li sustavi poticanja i nagrađivanja za socijalnu kompetenciju?	68%	23%	9%	100%
	d	Postoje li sustavi poticanja i nagrađivanja za inovativnost?	73%	23%	4%	100%
10		Upravlja li se u tvrtki kvalitetom?	14%	41%	45%	100%
11		Obuhvaća li sustav praćenja rezultata poslovanja i efikasnost intelektualnog kapitala	28%	36%	36%	100%
12		Organizacija dokumentacije je: digitalna, papirnata, miješana.	0%	86%	14%	100%
13		Dostupnost informacijama je u pravilu: teška, srednja, laka.	9%	50%	41%	100%
14		Stupanj fleksibilnosti organizacije potrebama tržišta i potrošača: loša, srednja, dobra	9%	64%	27%	100%

Prema mišljenju većine (77%), organizacija procesa rada je zadovoljavajuća, iako mnogi (59%) smatraju da postojeći način rada teško može ostvariti dugoročne poslovne ciljeve. U suvremenim uvjetima poslovanja korisno je u definiranje i organizaciju procesa rada uključiti djelatnike iz svih dijelova tvrtke, što se prema ocjeni ispitanika događa povremeno (55%) ali nije pravilo (27%). Znanje je povezano s odnosima stvaranja vrijednosti i timskim radom koji su uglavnom ocijenjeni kao srednji. Pitanja vezana uz **proces komuniciranja** ocijenjena su na sljedeći način:

- Brzina i učinkovitost komunikacije je srednja (59%) do loša (32%), a problemi radi komunikacije postoje ponekad (73%) do često (23%).
- Sposobnost slušanja, vođenja dijaloga i diskutiranja ocijenjena je uglavnom srednja (64%) do slaba (32%).

Što se tiče komunikacije u raznim smjerovima, odozgo prema dolje (top-down), ocijenjena je kao dobra (36%) do srednja (45%), dok je komunikacija odozdo prema gore (bottom up) ocijenjena kao srednja (45%) do jako dobra (41%). Međutim, kvaliteta komunikacije u raznim smjerovima uglavnom se ne prati (27%), a problemu komunikacije posvećuje se srednja (36%) do mala (50%) pažnja. To bi valjalo unaprijediti s obzirom na činjenicu da je komunikacija iznimno važan čimbenik poslovanja. **Proces učenja i kontinuiranog unapređenja** ocijenjen je, kako za djelatnike tako i za menadžment, kao srednji do slab. Pri tome 50% smatra da djelatnici kontinuirano inoviraju svoje znanje, a 41% da to nije redovna praksa. Za menadžment većina ispitanika također odabire srednju ocjenu, ali njih 32% smatra kako je na najvišoj upravljačkoj razini situacija bolja nego na srednjoj i nižoj razini.

Analizom stručnih kompetencija i edukacije, utvrđeno je da se ne obavljaju sve funkcije menadžmenta ljudskih resursa posebice one koje se odnose na sustavno inoviranje znanja već je to prepušteno inicijativi pojedinaca. To nikako ne može biti dovoljno za poslovanje u ekonomiji koja se bazira na znanju i zato je ovo jedno od najkritičnijih područja i predstavlja ozbiljnu slabost svakog poslovnog sustava.

Sustav poticanja i nagrađivanja predstavlja najveću slabost u hotelskoj industriji. Prema mišljenju polovice ispitanika (50%) on nije takav da djeluje motivirajuće na djelatnike i ne potiče na veća postignuća. Svega 27% smatra da sustav takav kakav jest ipak motivira djelatnike i podržava ostvarenje poslovnih ciljeva. To ukazuje na nužnost redizajniranja i

pronalaženja načina kako nagrađivati i poticati zaposlenike na stvaranje veće produktivnosti i konkurentnosti.

### Inovativnost i korporativna konkurentnost

Kod anketiranih postoji svijest o tome da inovativnost predstavlja vrijednost za poslovni sustav, kao i svijest o tome da inovativnim tvrtkama upravljaju inovativni ljudi te da su za inovacije zaduženi svi zaposlenici. U tablici 7., prikazuju se pitanja i odgovori koji se odnose na inovativnost i konkurentnost.

Tablica 7.: Prikaz strukture pitanja i dobivenih odgovora za inovativnost i konkurentnost.

		<b>Pitanja za inovativnost i konkurentnost</b>	<b>Slabost</b>	<b>Srednje</b>	<b>Snaga</b>	<b>Maksimum</b>
1		Korporativna konkurentnost i sposobnost	<b>27%</b>	<b>68%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
	a	Koliko su pojedinci spremni kontinuirano unapređivati ono što rade?	<b>32%</b>	<b>55%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>
	b	U kojoj mjeri se potiče inovativnost na svakom radnom mjestu?	<b>41%</b>	<b>50%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
2		Je li vaša konkurentna prednost osnovana na inovativnosti?	<b>18%</b>	<b>64%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>
3		Odnosi li se inovativnost samo na proizvode/usluge?	<b>12%</b>	<b>55%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>
4		Slažete li se da inovativnim tvrtkama upravljaju inovativni menadžeri?	<b>9%</b>	<b>64%</b>	<b>27%</b>	
5		Smatrate li da inovativne tvrtke čine inovativni ljudi?	<b>14%</b>	<b>45%</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>
6		Nagrađuje li se svaka inovativna ideja koja je primjenjiva i korisna u praksi?	<b>64%</b>	<b>27%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
7		Za inovacije su zaduženi svi zaposleni	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>86%</b>	<b>101%</b>
8		Surađuje li u razvoju proizvoda multidisciplinarni tim?	<b>27%</b>	<b>41%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>
9		Jeste li tvrtka koja podržava inovativnost?	<b>19%</b>	<b>45%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>
10		Ulaganja u istraživanje & razvoj:	<b>27%</b>	<b>64%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
11		Koliko na inovacije utječu informacije potrošača i međunarodni trendovi?	<b>28%</b>	<b>48%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>
12		Kopiraju li vas? Ne, možda, da	<b>9%</b>	<b>73%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>
13		Kopirate li druge? Ne, možda, da	<b>22%</b>	<b>73%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
14		Prilagođavate li katkad dobre ideje svojim uvjetima poslovanja?	<b>0%</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>
15		Prate li se trendovi i u inozemstvu?	<b>18%</b>	<b>55%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>
16		Jesu li zaposleni zaduženi da proučavaju što nudi konkurencija/branša u zemlji?	<b>27%</b>	<b>32%</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>
17		Mogu li vaše inovacije opstati pred inozemnom konkurencijom?	<b>23%</b>	<b>68%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
18		Jesu li sastanci kreativni?	<b>32%</b>	<b>55%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

Ne iznenađuje ocjena većine da se nedovoljno ulaže u istraživanje i razvoj jer su ulaganja srednja (64%) do niska (27%). Praćenje i prilagođavanje dobrih ideja uvjetima ustanove/tvrtke primjenjuje se ponekad (65%), dok je ocjena praćenja trendova i

konkurencije podijelila anketirane na tri skupine: 41% smatra da je to učestalo, 32% da je to ponekad dok 27% smatra da to nije uobičajeno. Većina smatra da su djelatnici zaduženi da ponekad (32%) do učestalo (41%) proučavaju što nudi konkurencija, dok 27% smatra da se to zapravo ne provodi, iako su svjesni toga da bi svi menadžeri odjela, morali znati što se događa kod drugih kako bi se mogli pozicionirati i predlagati unapređenja.

Malo više od polovice (55%) ispitanika smatra da se inovativnost odnosi pretežno na proizvode i usluge, dok samo trećina (36%) shvaća da nije tako. Inovativnost je u suvremenoj ekonomiji definitivno jedan od najvažnijih čimbenika uspješnosti. To znači da treba poraditi na tome da ljudi shvate kako je važno inovirati sva područja rada i korištenju resursa, organizaciji poslovanja, komunikaciji s potrošačima i dobavljačima. Korporativna sposobnost inoviranja je srednja (68%) do niska (27%), dok je spremnost pojedinaca da unapređuju ono što rade ocijenjena kao srednja (55%) do slaba (32%). Za sada se inovativne ideje ne nagrađuju (64%), ali se ipak malo (41%) do srednje (50%) potiču. Realizaciju dobrih ideja 45% smatra prisutnom samo ponekad, a čak 36% da je uvijek moguća. Kako inovativnost u svim oblicima postaje sve važnijim čimbenikom poslovanja potrebno je uvođenje nekih oblika poticanja i nagrađivanja korisnih ideja i uspješne realizacije istih.

### Poslovna kultura i klima

Poslovnu kulturu i klimu većina ispitanika ocjenila je: poštenje - srednje (64%), pouzdanost - srednja (77%), samostalnost - srednja (68%), odgovornost - (68%) lojalnost - (50%). Kod orijentacije k stvaranju vrijednosti tri se četvrtine odlučilo za srednju ocjenu (68%), a četvrtina za pozitivnu (23%) što može biti zadovoljavajuće za kratkoročne ciljeve, ali nije zadovoljavajuće za svladavanje novih izazova vezanih uz tržišno natjecanje i dugoročne ciljeve poslovnog sustava. Podvrste kulture većina je također ocjenila kao srednje:

- kultura učenja (73%), kultura komuniciranja (73%), kultura suradnje odjela (73%),
- kultura razmjene znanja i iskustava: srednja (64%) do dobra (27%)
- kultura ophođenja s kolegama: srednja (68%) do dobra (27%) i
- kultura stvaranja vrijednosti (73%)

Veći dio ispitanika (68%) smatra da postojeća kultura može biti čimbenik ograničenja budućem razvoju, iako njeni pozitivni elementi podržavaju ostvarenje budućih ciljeva. Vezano za percepciju kulture, ispitanici (njih 77%) smatraju da menadžment i zaposlenici imaju ponekad različitu predodžbu kulture i klime, što je česta pojava. Postojeća radna klima ocijenjena je od polovice ispitanika (55%) kao slaba, a od druge (41%) kao srednja. Rezultati ankete upućuju na nužnost da se analizira i definira postojeća i poželjna poslovna kultura. U tablici 8. prikazuju se pitanja i odgovori koji se odnose na poslovnu kulturu i klimu.

Tablica 8.: Prikaz strukture pitanja i dobivenih odgovora za poslovnu kulturu i klimu

		Pitanja za upravljanje (menadžment)	Slabost	Srednje	Snaga	Maksimum
1		Jasnoća i snaga vizije je niska, srednja, visoka?	13%	55%	32%	100%
	a	Stupanj identifikacije s vizijom (top menadžment) je nizak, srednji, visok?	18%	64%	18%	100%
	b	Stupanj identifikacije s vizijom (srednji menadžment) je: nizak, srednji, visok?	13%	64%	23%	100%
	c	Stupanj identifikacije s vizijom (operativni	14%	59%	27%	100%

		menadžment): nizak, srednji, visok?				
	d	Stupanj identifikacije s vizijom radnici: nizak, srednji, visok?	23%	64%	13%	100%
2		Preispituju li se vizija, misija i ciljevi? Ne, ponekad, da	18%	59%	23%	100%
3		Kako biste procijenili usklađenost ciljeva odjela s vizijom? Mala, srednja, velika	14%	73%	13%	100%
4		Kako biste ocijenili usklađenost ciljeva s vizijom? Mala, srednja, velika	9%	68%	23%	100%
5		Je li strategija poslovanja usmjerena k stvaranju vrijednosti? Ne, možda, da	4%	41%	55%	100%
	a	Uključuje li strategija znanje i intelektualni kapital? Ne, možda, da	14%	43%	43%	100%
6		Prati li se pažljivo uspješnost implementacije strategije? Ne, možda, da	23%	59%	18%	100%
7		Koliko uspješno tvrtka izlazi na kraj s promjenama? Loše, srednje, dobro	9%	50%	41%	100%
8		Procijenite kvalitetu komunikacije: odozgor prema dolje ("top down")	19%	45%	36%	100%
	a	Procijenite kvalitetu komunikacije: odozdo prema gore	14%	45%	41%	100%
9		10. Je li je stil rukovođenja menadžmenta usklađen s potrebama tvrtke?	14%	41%	45%	100%
	a	Razmatraju li se uopće razni stilovi rukovođenja? Rijetko, povremeno, često	45%	45%	10%	100%
10		Ubraja li se IK među ključne faktore poslovanja? Ne, segmenti, da	40%	50%	10%	100%
11		Transparentnost odluka menadžmenta /rukovoditelja je: niska, srednja, visoka	14%	50%	36%	100%
12		Percepcija funkcije menadžmenta je? Niska, srednja, visoka	18%	50%	32%	100%
13		Imaju li zaposleni poštovanje prema menadžmentu? Ne, ovisi, da	5%	50%	45%	100%
14		Provodi li se ocjenjivanje/vrednovanje menadžmenta? Ne, nešto slično, da	68%	27%	5%	100%
15		Delegiraju li menadžeri odgovornost? Ne, neki, da	45%	50%	5%	100%
16		Imaju li menadžeri povjerenje u svoje suradnike? Ne, neki, da	5%	68%	27%	100%
	a	Imaju li menadžeri kulturno ponašanje? Rijetko, pretežno, potpuno	23%	68%	9%	100%
	b	Imaju li Vaši menadžeri samopouzdanje? Rijetko, pretežno, potpuno	23%	55%	22%	100%
	c	Dali menadžeri imaju naviku i sposobnost učenja? Rijetko, pretežno, potpuno	36%	32%	32%	100%
	d	Prihvaćaju li Vaši menadžeri prijedloge? Rijetko, pretežno, potpuno	23%	36%	41%	100%
	e	Imali Vaš menadžer sposobnost slušanja? Rijetko, pretežno, potpuno	32%	32%	36%	100%
17		Znaju li se ljudi na ključnim mjestima opustiti?	23%	59%	18%	100%



		Rijetki, neki, većina				
18		Bave li se menadžeri sportom i tehnikama opuštanja? Rijetki, neki, većina	48%	38%	14%	100%

Zaposlenici su ocjenjivali razne elemente vezane za upravljanje i rukovođenje: jasnoća i snaga vizije ocjenjeni su kao srednji (55%) do visoki (32%). Stupanj identifikacije s istom skupinom djelatnika na svim menadžerskim i organizacijskim razinama također je ocjenjen uglavnom kao srednji (64%) do niska (23%).

### Kvaliteta radnog okružja

Većina ispitanika (91%) slaže se da menadžment obraća pažnja na ugodnu radnu okolinu iako to nije jedan od prioriteta poslovanja. Anketirani djelatnici, njih 50%, ocijenili su da motivirajuće radno okruženje kvalitetno, što se vidi u tablici 9.

Tablica 9.: Prikaz strukture pitanja i dobivenih odgovora za radno okruženje

		Pitanja za radno okružje	Slabost	Srednje	Snaga	Maksimum
1		Obraća li se pažnja na ugodnu radnu okolinu? Ne, kako kada, da	9%	50%	41%	100%
2		Je li tko zadužen za uređenje motivirajućeg/inspirativnog radnog prostora? Ne, djelomično, da	18%	50%	32%	100%
	a	Postoji li inspirativno okružje za kreativne sastanke (prostorije, vrt...)? Ne, djelomično, da	19%	36%	45%	100%
	b	Vodi li se računa da pri kupnji ili uređenju prostora namještaj bude funkcionalan? Malo, srednje, dosta	18%	32%	50%	100%
3		Koliko se pažnje posvećuje bojama, ukrasnim predmetima i biljkama? Malo, srednje, dosta	9%	32%	59%	100%
4		Uređuje li se i okoliš tvrtke? Malo, srednje, dosta	0%	20%	80%	100%

Da se vodi briga o funkcionalnosti interijera prostora smatra 59% ispitanika. Njih 80% smatra da se uređenju okoliša hotela posvećuje adekvatna pažnja.

### Tržišni kapital

U novoj ekonomiji znanja zadovoljstvio svih dionika je veoma važno. Korisnici – kupci i dobavljači su posebno važan dio tržišnog kapitala svakog poslovnog sustava. Zaposlenici su ocjenjivali sljedeće elemente: kvaliteta informacija pohranjenih u bazama podataka o kupcima ocjenjena je kao srednja (59%) do visoka (23%), a kvaliteta informacija o željama i prijedlozima ocjenjena je kao srednja (45%) do niska (36%), što se vidi u tablici 10.

Tablica 10.: Prikaz strukture pitanja i dobivenih odgovora za tržišni kapital

		Pitanja za tržišni kapital	Slabost	Srednje	Snaga	Maksimum
1	a	Procijenite kvalitetu informacija i podataka Vašim klijentima? niska, srednja, visoka	18%	59%	23%	100%
	b	informacije o željama i prijedlozima potrošača:	36%	45%	19%	100%



		niska, srednja, visoka				
	c	informacije o prigovorima: niska, srednja, visoka	27%	46%	27%	100%
	d	iskustva s ključnim potrošačima: niska, srednja, visoka	14%	68%	18%	100%
	e	iskustva sa specifičnim segmentima tržišta: niska, srednja, visoka	21%	58%	21%	100%

Informacije o željama i prijedlozima gosti u hotelu uglavnom kažu usmeno, što se rijetko zapisuje i unosi u bazu podataka. Povratne informacije koje hotel dobije pismenim putem, preko popunjenih anketa koje se nalaze u sobama, uglavnom sadrže pohvale. Kvaliteta informacija o prigovorima, smatra 45% ispitanih, uglavnom je srednja, a ostatak se podijelio između pozitivne i negativne ocjene. Knjiga utisaka postoji i uglavnom je izvor informacija o prigovorima, no postoje i prigovori koji su izrečeni u usmenom obliku, a nitko ih ne zapisuje. Zadovoljstvo korisnika prati se prema jednima redovito (41%), a prema drugima neredovito (36%), dok 23% ispitanika smatra da se uopće ne prati. S obzirom da je zadovoljstvo potrošača jedan od glavnih poslovnih ciljeva, dobiveni odgovori to ne potvrđuju.

### Odnosi s potrošačima i oblici komuniciranja

Zaposlenici su ocjenjivali elemente odnosa s internim i eksternim korisnicima. Pri tome se moglo uočiti kako je ovo područje ocjenjeno vrlo pozitivno od većine ispitanika. Svijest o korisnicima vrlo je izražena među ispitanicima koji smatraju da je lojalnost korisnika jako važna što se predočava tablicom 11.

Tablica 11.: Prikaz dobivenih odgovora za odnose s potrošačima i oblicima komuniciranja

		Odnosi s potrošačima i oblici komuniciranja	Slabost	Srednje	Snaga	Maksim
1		Kontinuirano se trudimo potrošaču pružiti više od očekivanog? Ne, srednje, da	9%	9%	82%	100%
2		Kako bi procijenili kvalitetu odnosa s potrošačima? Niska, srednja, visoka	0%	55%	45%	100%
3		Postupate li s internim potrošačima kao s eksternima? Ne, ponekad, da	19%	45%	36%	100%
4		Postoji li odjel ili osoba zadužena za odnose s potrošačima? Ne, nešto slično, da	50%	32%	18%	100%
5		Kolike su investicije oblike komunikacije: niske, srednje, pozamašne	41%	55%	4%	100%
6		Distribuiraju li se rezultati analize odnosa s potrošačima u sve relevantne odjele? Ne, samo nekima, svima	36%	55%	9%	100%
7		Slažete li se da su potrošači sve bolje informirani? Ne, možda, da	4%	23%	73%	100%
8		Smatrate li da to djeluje na njihov izbor roba/usluga? Ne, možda, da	0%	36%	64%	100%
	a	Znate li koju potrebu vaš proizvod zadovoljava (kvaliteta, usluga, odnosi)? Ne, uvjetno, da	9%	32%	59%	100%
9		Je li analiza povratnih informacija ključna za	5%	27%	68%	100%

		stvaranje novih proizvoda? Rijetko, da ne				
	a	Postoji li analiza povratnih informacija?: ne postoji, neredovita, redovita	18%	50%	32%	100%
10		Koristi li se analiza povratnih informacija potrošača za stvaranje novih proizvoda / usluga? Rijetko, nekada, često	18%	55%	27%	100%
11		Kakav je u vašoj tvrtki tretman potrošača/klijenata: slab, srednji, izniman	5%	36%	59%	100%
12		Koliko se cijeni potrošač? Slabo, dobro, jako	0%	45%	55%	100%
	a	Smatrate li da je odnos kvalitete i cijene proizvoda dobar? Ne, možda, da	0%	45%	55%	100%
13		Kontrolira li se na koji način zaposleni tretiraju potrošače? Ne, ponekad, učestalo	18%	59%	23%	100%
14		Zadovoljstvo vaših potrošača prati se: neredovito, ne prati se, redovito	23%	36%	41%	100%
15		Komunikacija s potrošačima je: rijetka, povremena, česta	9%	32%	59%	100%
	a	Kvaliteta komunikacije s potrošačima je: niska, osrednja, kvalitetna	10%	45%	45%	100%
16		Programi poticanja direktne komunikacije s potrošačima: ne postoje, postoje, provode se	41%	45%	14%	100%
17		Ciljana suradnja s potrošačima pri razvoju novih proizvoda: nema je, pokušava se, postoji	67%	10%	23%	100%
	a	Organiziraju li se povremeno sastanci grupe ključnih potrošača i ljudi iz prodaje, marketinga i menadžmenta? Ne, pokušavamo, da	45%	23%	32%	100%
	b	Koliko su ljudi zaduženi da saznaju i informacije prosljede u nadležni odjel? Nisu zaduženi, djelomično jesu, zaduženi su	45%	41%	14%	100%
18		U kojoj mjeri uspijevate anticipirati potrebe potrošača? Malo, srednje, dosta	23%	45%	32%	100%
19		Smatra li se lojalnost potrošača važnom? Ne, umjereno, jako	0%	27%	73%	100%
20		Gradite li prema potrošačima konkurentnu prednost? Ne, pokušavamo, da	9%	50%	41%	100%
21		Koliko se trudite oko postojećih potrošača? Malo, srednje, dosta	5%	9%	86%	100%
22		Koliko se trudite oko potencijalnih potrošača? Malo, srednje, dosta	14%	18%	68%	100%
23		Raspolažu li potrošači informacijama o tvrtki i proizvodima? Ne, nedovoljno, da	10%	45%	45%	100%
24		Jesu li informacije dostupne i razumljive? Može bolje, korektne su, stalno ih unapređujemo	45%	41%	14%	100%
25		Je li poslovanje usmjereno zadovoljstvu potrošača? ne, moglo bi bolje, uglavnom da	4%	32%	64%	100%
	a	Znate li da vas potrošači mjere prema onome što konkurencija nudi? Ne, uvjetno, da	0%	27%	73%	100%
	b	Diskutirate li o tome koliko se zadovoljavaju potrebe potrošača? Ne, uvjetno, da	32%	18%	50%	100%
26		Koliko se trudite da stvorite dodanu vrijednost za	9%	23%	68%	100%

		potrošača? Malo, srednje, dosta				
--	--	---------------------------------	--	--	--	--

Kvaliteta odnosa s potrošačima ocijenjena je s 55%, kao srednja do visoka (45%). 55% ispitanika smatra da se kupci trebaju tretirati s iznimnom pažnjom. Vezano za tretman korisnika, kontrola se vrši ponekad, ali nije uobičajena. Za komunikaciju s potrošačem 45% anketiranih smatra da je vrlo kvalitetna a 45% da je osrednja i učestala. Većina ispitanika smatra da se analiza povratnih informacija koristi kao baza za unapređenje poslovanja, ali je uglavnom neredovitom procjenjuje njih 50%, a 32% smatra da je redovita. Njih 59% ocijenilo je da "zna točno" na koji način se zadovoljavaju potrebe gostiju.

Lojalnost korisnika smatra jako važnom njih 73%. Ispitanici tvrde da ne postoji neki razrađeni program nagrađivanja lojalnosti potrošača, već je to više pojedinačna inicijativa djelatnika. Ulaganja u odnose s potrošačima anketirani smatraju srednjima (55%) do niskima (41%). Točno polovica ispitanika smatra da se učestalo diskutira o tome kako zadovoljiti potrebe potrošača, dok se 32% s time ne slaže. Oni smatraju da se o tome premalo razgovara i da se puno više vremena posvećuje organizacijskim i međuljudskim problemima. Gotovo dvije trećine (68%) njih smatra da se djelatnici hotela dosta trude stvoriti dodanu vrijednost za korisnika, pri čemu valja provjeriti slažu li se percepcije djelatnika i potrošača oko toga što doista predstavlja vrijednost za potrošača, a što djelatnici smatraju da potrošač doživljava kao dodanu vrijednost.

Vezano za programe poticanja izravne komunikacije s potrošačem, većina ispitanika smatra da se redovito provode, ali jedna trećina misli da uopće ne postoje. 67% ispitanika smatra da ciljana suradnja s potrošačima pri razvoju novih proizvoda/usluga nije uobičajena praksa. Informacije o hotelu i uslugama su u redu, smatra 45% anketiranih, dok 45% misli da može i bolje. Isto tako je i s dostupnošću i razumljivošću tih informacija. Dio (41%) smatra da je korektna, no 45% smatra da mogu biti i bolje. Ovim pitanjima se treba ozbiljno posvetiti jer što je fokus na potrošačima veći, to je potrebnije imati osobu koja je zadužena za odnose s potrošačima i koja će njihovo mišljenje približavati ostalim djelatnicima u poslovnom sustavu.

### ZAKLJUČNA RAZMIŠLJANJA

Naše istraživanje ukazalo je i na druge probleme koji se na području korištenja znanja i kadrovskog razvoja javljaju u turizmu i hotelijerstvu. Problemi se posebice uočavaju u sljedećim spoznajama:

- Stav i očekivanja zaposlenih prema svom zanimanju izmijenili su se; umjesto materijalnih potreba nastupila je želja za većom odgovornošću.
- Društvene i tehnološke promjene prisiljavaju tvrtke da inoviraju svoja znanja.
- Okruženje prati sve što se događa unutar tvrtke. Ono također želi biti zadovoljno.
- Rastući kadrovski troškovi i sve veće smanjivanje radnog tjedna prisiljava menadžment na primjenu strožih kadrovskih kriterija
- Brze ekonomske i tehnološke promjene nameću potrebu za novim znanjem.

- Inoviranje znanja zaposlenika se u hotelskim tvrtkama organizira više slučajno nego planski. Ona je uglavnom inicirana pristiglim programima raznih organizatora neformalnih oblika izobrazbe, a ne na osnovu utvrđene potrebe u poslovnom sustavu.
- Informacije o mogućnostima daljnjeg obrazovanja u većini slučajeva se dostavljaju upravi tvrtke, koja ih prema vlastitoj procjeni i saznanju (ne)prosljeđuje dalje.
- Gotovo da ne postoji sustavno planiranje kadrovskog razvoja, a tamo gdje se to i radi nema kontrole i valorizacije ostvarivanja plana.
- Sustav poticanja i nagrađivanja nije uspostavljen.
- Ne potiče se kontinuirano inoviranje znanja i vještina niti se sankcioniraju greške proizašle iz neznanja, nemara i neodgovornosti.
- Prilikom mjera štednje prvo se reduciraju ili sasvim ukidaju sredstva namijenjena obrazovanju odnosno razvoju kadrova.
- Troškovi izobrazbe zaposlenika u turističkim tvrtkama različito se knjiže, tako da je otežana kontrola i pregled ukupnih sredstava koja se ulažu u razvoj kadrova.
- Menadžment ne provjerava u kojoj mjeri pretpostavljeni provode izobrazbu svojih podređenih, a još rjeđe se uspjeh materijalno nagrađuje ili na druge načine vrednuje.
- Ciljevi i promjene koje se izobrazbom pokušavaju postići najčešće nisu definirani.
- U eksternim programima izobrazbe koji se nude na tržištu uglavnom se prezentiraju principi, metode i rješenja koja su suprotna ili teško primjenjiva u praksi tvrtki.

Naznačene slabosti i nedostaci mogu se lako otkloniti, jer na njih sama tvrtka, odnosno njen menadžment, može utjecati. Joseph M. Juran tvrdi da će na svaki poslovni subjekt u budućnosti utjecati međusobno povezani sustavi i to tehnički (oprema, postupci, itd.) i društveni (ljudi, infrastruktura, itd.) Po njemu za neučinkovit rad i lošu kvalitetu u poslovnom sustavu zaposlenici snose 10% krivnje, a menadžeri 90%. Toj tvrdnji pridružio se i Deming, koji je uvjeren da samo Uprava tvrtke i njeni menadžeri mogu mijenjati sustav, te da su greške u 98% slučajeva u njima. Po njima "zaposlenici rade u sustavu, a menadžeri nad sustavom". (Juran, J. M. i Gryna, F., 1999. str. 153.) Oni su, i nitko drugi, odgovorni za poslovni sustav i njegovo neprekidno unapređivanje.

Suvremen poslovni sustav je nemoguće ustrojiti bez modernog načina rada s ljudima. Samo zadovoljni zaposlenici postižu visoke rezultate. Visoki rezultati čine ljude još zadovoljnijim i tako u beskonačnost. Isto važi i obrnuto. Empirijska iskustva su pokazala da se učinkovitost poslovnog sustava može povećati za 30% samo ako se drugačije radi s ljudima. Bez pridobivanja zaposlenika nemoguće je ostvarivanje misije i ciljeva poslovnog sustava. Tim suvremenim načinima upravljanja uspostavlja se odnos između svih zaposlenika. Odnosi teku u oba smjera od vrha prema dnu i obrnuto. Ukoliko menadžeri ne posjeduju znanja iz svih područja kadrovske djelatnosti, izgledi za postizanje poslovne izvrsnosti su upitni i neizvjesni.

Učinkovito i strateško upravljanje ljudskim razvojem prije svega intelektualnim, strukturnim i tržišnim kapitalom sve više postaje nova poslovna filozofija i temeljna menadžerska funkcija.

Svaki poslovni sustav koji želi pružiti visokokvalitetnu uslugu i biti prepoznatljiv na tržištu, postići i održati visoku motiviranost i lojalnost zaposlenika, te u konačnici povećati učinkovitost i konkurentnost mora dosljedno i dugoročno ulagati u ljudski razvoj i intelektualni kapital.

## LITERATURA

- 1) Brenner, M.: A.(2010.) Handbook on Business Process Management 2, International Handbooks on Information Systems.
- 2) Codrington, S.: (2005.) Planet Geography treće izdanje stranica 97.  
<http://www.planetgeography.com>
- 3) Edvinsson, L. (2002) Korporacijska longituda – Navigacija ekonomijom znanja, Diferio, Zagreb.
- 4) Juran, J. M. i Gryna, F. M.: ( 1999) Planiranje i analiza kvalitete, Mate, Zagreb.
- 5) Kolaković, M.: (2003) Teorija intelektualnog kapitala Ekonomski pregled
- 6) Napan, K.: (1994), Kako djelotvorno raditi s ljudima, Alinea, Zagreb.
- 7) Pulić, A. i Sundać, D.: (2001) Intelektualni kapital, I.B.C.C., Rijeka.
- 8) Senge, Peter M.: (2001) Peta disciplina, Mozaik knjiga, Zagreb
- 9) Stewart, T. A. (2001) The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization, A Currency Book, New York.
- 10) Stewart, T., A.: (1991), Brainpower, Fortune, lipanj 3.
- 11) Sveiby, K. E. (2001) "A Knowledge-based Theory of the Firm - To Guide Strategy Formulation", Journal of Intellectual Capital, Vol 2, Nr 4.
- 12) Tepsić, Ž.: Tepšić, Ž.: (2012) Metodologija mjerenja ljudskog razvoja - Doktorska disertacija Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- 13) Vujić, V.: (2010) Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu , Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- 14) Vujić, V.: (2008) Menadžment ljudskog kapitala (treće izdanje) Sveučilište u Rijeci – Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka.
- 15) Rossilah Jamil (2004). Human Capital: A Critique. Jurnal Kemanusiaan.
- 16) Nonaka, I. Takeuchi, H.: (1995) The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York.
- 17) [http://www.cik-hr.com/djelatnost\\_pika.html](http://www.cik-hr.com/djelatnost_pika.html) (20.05.2013)
- 18) <http://www.otvorena.hr/crm-customer-relationship-management/261/33> (12.2.2013)

## **ВЛИЈАНИЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВРЗ КОНКУРЕНТНОСТА НА ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ**

### **HUMAN RESOURCES' IMPACT ON COMPETITIVENESS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**М-р Илче Соклевски**

ОУ „Славко Лумбарковски“ – Новаци

**Ilce Soklevski M Sc**

PS „Slavko Lumbarkovski“ - Novaci

[ilce.soklevski@yahoo.com](mailto:ilce.soklevski@yahoo.com)

УДК: 331.101.262:37.018

#### **АПСТРАКТ**

Овој истражувачки труд реализиран во Република Македонија потврди дека корисниците на образовни услуги како највлијателни фактори при уписот во образовните институции ги преферираат следните критериуми: современите наставни програми како перспектива за побрзо вработување, условите кои ги нудат образовните институции и квалитетот на наставниот кадар.

Човечките ресурси во образованието ги опфаќаат следниве категории: наставничкиот кадар во сите потсистеми на образование, раководниот кадар во образовните институции и вработените во образовната администрација.

Ова истражување покажа дека човечките ресурси во XXI век треба да бидат одлично образовани, флексибилни, комуникативни, информатички писмени, со солидно познавање на најмалку еден странски јазик, инвентивни и посветени на работата со млади. Колку побрзо образованието во Република Македонија ќе се сфати како економска категорија, толку повеќе ќе се создаваат шанси за негово подобрување.

Како заклучок на трудот дадени се потребните генерички компетенции на човечките ресурси во образованието кои најмногу влијаат врз конкурентноста на образовните институции: посветеност на напредокот и постигнувањата на учениците; компетенција за голем број стратегии за настава/учење; компетенција за советување на студенти и на родители; знаење за предметот што треба да го предава; способност за ефективна комуникација со групи и со поединци; способност за создавање клима во која се одвива учење; способност за ефективно управување со времето; свест за потребата од континуиран професионален развој; способност за оценување на очекуваните резултати од учењето и на постигнувањата на учениците; компетенција за решавање проблеми преку соработка; способност да се реагира на различните потреби на учениците; способност да се подобри средината за настава/учење и способност курикулумот да се приспособи на конкретниот образовен контекст.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, конкурентност, образовни институции.

## ABSTRACT

This research paper, realized in Macedonia, confirmed that users of educational services, as influential factors in enrollment in educational institutions, prefer the following criteria: modern curricula as prospect for faster employment, the conditions offered by educational institutions, and the teachers' quality.

Human resources in education include the following categories: teaching staff in all subsystems of education, managing staff in educational institutions and employees in educational administration.

This research showed that human resources in XXI century should be well educated, flexible, communicative, IT literate with a sound knowledge of at least one foreign language, innovative and committed to working with youth. The sooner education in Macedonia is seen as an economic category, the better are the chances for its improvement.

As a conclusion, this paper presents the required generic competencies of human resources in education that influence competitiveness of educational institutions: commitment to progress and student achievement; competence for many strategies for teaching / learning, competence for counseling students and parents, knowledge of the subject you need to teach, ability to communicate effectively with groups and individuals, ability to create a climate for learning, ability to effectively manage time, awareness of the need for continuing professional development, ability to assess the expected learning outcomes and student achievements, competence for collaborative problem solving, ability to respond to the diverse needs of students, ability to improve the teaching / learning and ability to adapt the curriculum to the specific educational context.

**Keywords:** human resources, competitiveness, educational institutions.

## ВОВЕД

Евидентна слабост кај наставничкиот кадар во Македонија е методско-дидактичката некомпетентност на наставниците по стручни предмети во средното стручно образование и отсуството на систематска педагошка обука за академскиот кадар на високообразовните институции. Имено, во моментот професор по стручни предмети во средното стручно образование се станува со полагање три испити на Филозофскиот факултет, без неопходна хоспитација.

Од своја страна наставничкиот и соработничкиот кадар на факултетите, освен оние кои стекнале диплома на наставнички факултет, никогаш немале можност да стекнат формални компетенции за изведување настава. Тоа е и причината зошто во наставата на сите нивоа има многу стереотипи, импровизации, необјективност, а малку инвентивност, посветеност и квалитет.

Во време на глобализација и на структурни промени на светскиот пазар на трудот, државите кои нема да воспостават соодветна инфраструктура за меѓународна соработка, за интеграции во ЕУ и за донации во образованието, полка ќе го затвораат образовниот систем без сериозни перспективи за негов развој.



## ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ

Подигнувањето на квалитетот на образовните услуги е еден од најголемите предизвици на современото образование. Квалитетот на образованието е мерлива категорија и секоја земја треба да развива сопствени системи за мерење на излезните резултати на образовниот процес. Секако дека најдобар механизам за мерење на квалитетот на образовните услуги е пазарот на трудот. Но, за жал, пазарот на трудот во Македонија е толку заситен со невработеност што тој во овој момент не е релевантен механизам за контрола на квалитетот во образованието на макроплан.

Освен пазарот на работната сила, кој како категорија е надвор од влијанието на државата, треба да се развиваат посебни инструменти со кои се обезбедува квалитетот во образованието. Во таа смисла најзначајни се инспекцискиот надзор, екстерното оценување и самоевалуацијата.

Развојот на цивилизацијата, информатичката револуција, новите технологии, глобализацијата и суровата борба за егзистенција создадоа нови генерации млади кои во многу се разликуваат од генерациите пред десет, дваесет и повеќе години. Пристапот до информации и ширењето на светските сознанија ги прават овие генерации со поинаква стартна позиција од претходните. Се разбира, сите овие придобивки придонесуваат за некои атрибути на младата генерација кои не беа иманентни за претходните, како на пример: информатичка писменост, чувство за претприемништво, поголема мобилност, знаење на странски јазици, повисок степен на информираност итн. Но, од друга страна, овие придобивки предизвикуваат исчезнување на некои традиционални вредности кои беа карактеристични за претходните генерации, како на пример: повисок степен на социјализација низ игри кои веќе исчезнуваат, почитување на семејните вредности, своевиден отпор кон пороци, повисоко ниво на воспитаност итн.

Прецизно скицираниот профил на ученик на почетокот на XXI век ги предвидува следниве негови атрибути:

- високи когнитивни капацитети за стекнување знаења,
- одговорност за резултатите од учењето,
- самостојност во планирање на својата работа и на своето време,
- умешност во откривање нови извори на знаења и во оценување на нивната точност и веродостојност,
- способност за развивање систем за критичко размислување,
- развиено чувство за решавање проблеми,
- способност за користење различни техники за презентирање на знаењата,
- способност за самооценување на стекнатите знаења,
- способност за учење преку соработка,
- вештина за примена на стекнатите знаења.

Студентот на XXI век мора да поседува три вида генерички компетенции:

1. **Инструментални компетенции:** оние со инструментална функција. Тие вклучуваат:

- *Когнитивни* способности, капацитет да се разберат и да се координира со идеи и мисли.
- *Методолошки* капацитети за координација со средината: организирање на времето и стратегиите на учење, донесување одлуки или решавање проблеми.
- *Технолошки* вештини, поврзани со употребата на технолошки направи и вештини за пресметување и управување со информации.
- *Лингвистички* вештини, како што се усната и писмената комуникација или знаењето втор јазик.

## 2. Интерперсонални компетенции во кои се:

- *Индивидуалните способности* поврзани со капацитетот да се изразат сопствените чувства, критичките и самокритичките способности.
- *Социјални вештини*, поврзани со интерперсоналните вештини или тимска работа или изразување општествена или етичка посветеност.
- Тие се стремат кон олеснување на процесите на социјална интеракција и соработка.

## 3. Системски компетенции овде се:

- Вештините и способностите поврзани со *целиот систем*. Тие претпоставуваат комбинација од разбирање, сензибилитет и знаење, која овозможува човек да види како деловите (од целото) се поврзуваат и стануваат целина. Тие капацитети ја вклучуваат способноста да се планираат промените и да се прават подобрувања во целите системи и да се дизајнираат нови системи.
- Системските компетенции бараат претходно стекнување инструментални и интерперсонални компетенции, како основа.

Ако се ова профилите на крајните корисници на образовните услуги, се поставува прашањево, кои се нивните очекувања од образованиот систем? Учениците и студентите пред сè очекуваат многу подобри услови за школување и студирање.

Очекуваат да бидат образувани од наставници кои нема само да им ги полнат главите со факти, туку ќе ги научат критички да размислуваат за тоа како да стекнуваат вештини, како да бидат практични и да се подготвуваат за својата идна професија. Учениците и студентите очекуваат целосно информатизиран, односно аудиовизуелизиран образовен процес. Тие очекуваат атрактивни, актуелни и флексибилни наставни програми во кои што ќе може да дојде до израз нивниот интерес. Тие што не учат или не студираат во местото на живеење очекуваат пристојни услови за сместување и исхрана, но и услови за учење, продуктување и за спортување.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

### Предмет на истражување

Влијанието на човечките ресурси врз конкурентноста на образовните институции.

### Методи и инструменти на истражувањето

Во истражувањето ќе се користат следниве научни методи:

- дескриптивно-критичкиот метод;
- квантитативен метод;
- метод на компаративна анализа;
- метод на индукција и дедукција;
- метод на синтеза.

Во истражувањето ќе се користат следниве инструменти:

- Анкетни прашалници за наставниот кадар во сите степени на образование
- Анкетни прашалници за раководниот кадар
- Анкетни прашалници за административниот кадар
- Анкетни прашалници на ученици и студенти
- Анкетни прашалници за родители

### Примерок на истражувањето

Опфатени беа 32 ученици од основно образование, 43 ученици од средно образование, 45 студенти, 20 наставници од основно образование, 23 од средно образование и 15 од високо образование. Исто така беа опфатени 5 директори од основно образование, 6 од средно образование, 6 декани на факултети и 21 вработен во администрацијата на сите степени на образование. Вкупно 216 испитаници.

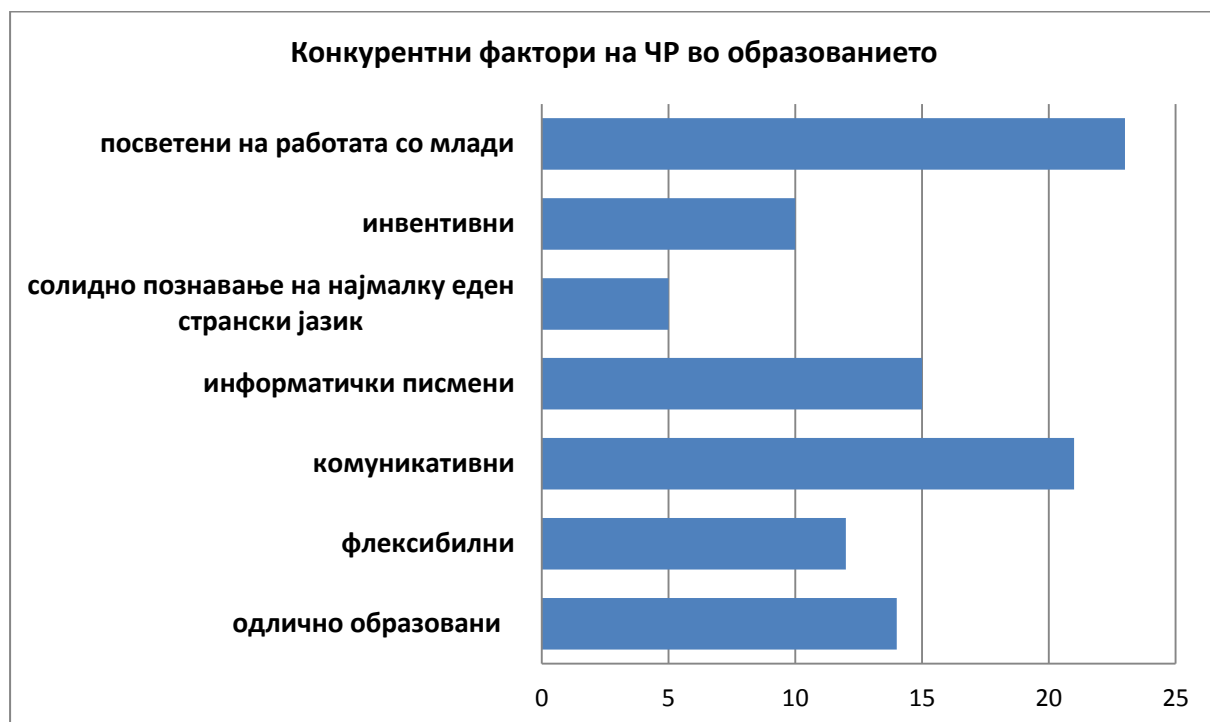
### РЕЗУЛТАТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Овој истражувачки труд реализиран во Република Македонија потврди дека корисниците на образовни услуги како највлијателни фактори при уписот во образовните институции ги преферираат следните критериуми: современите наставни програми како перспектива за побрзо вработување, условите кои ги нудат образовните институции, квалитетот на наставниот кадар, близината на местото на живеење



Графикон 1: Највлијателни фактори при уписот во образовните институции

Ова истражување покажа дека човечките ресурси во XXI век треба да бидат одлично образовани, флексибилни, комуникативни, информатички писмени, со солидно познавање на најмалку еден странски јазик, инвентивни и посветени на работата со млади. (Графикон број 2)

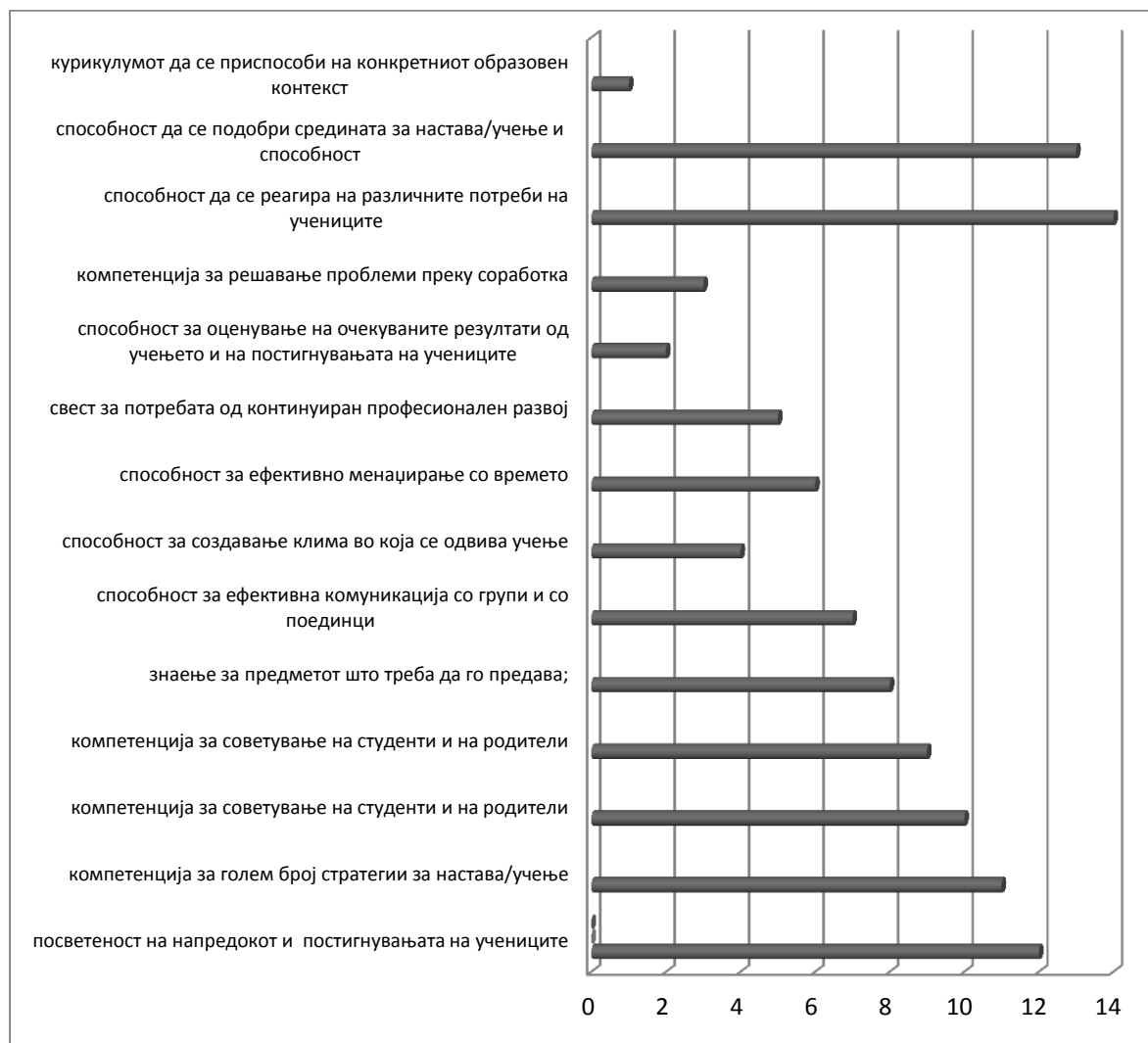


Графикон 2: Конкурентни фактори на ЧР во образованието

Потребните генерички компетенции на човечките ресурси во образованието кои најмногу влијаат врз конкурентноста на образовните институции: посветеност на напредокот и постигнувањата на учениците; компетенција за голем број стратегии за настава/учење; компетенција за советување на студенти и на родители; знаење за предметот што треба да го предава; способност за ефективна комуникација со групи и со поединци; способност за создавање клима во која се одвива учење; способност за ефективно управување со времето; свест за потребата од континуиран професионален развој; способност за оценување на очекуваните резултати од учењето и на постигнувањата на учениците; компетенција за решавање проблеми преку соработка; способност да се реагира на различните потреби на учениците; способност да се подобри средината за настава/учење и способност курикулумот да се приспособи на конкретниот образовен контекст. (Графикон број 3)

Затоа во оваа сфера се потребни сериозни интервенции. Најпрво треба да се обнови кадарот во високообразовните институции кои служат како наставна база со кадар кој ќе треба да ги има барем истите перформанси со оние што треба да ги имаат идните наставници. Значајна интервенција треба да се случи и во модернизацијата на студиските програми преку кои се едуцираат идни наставници во согласност со препораките на Болоњската декларација. Освен радикалната интервенција во кадровска смисла, државата како своевиден работодавец за кадрите од овие факултети ќе треба да интервенира во подобрувањето на техничките и на просторните можности во овие институции.

Ваквата состојба на наставничкиот кадар во Македонија се должи и на отсуството на востановен систем на доедукација на кадарот и негово лиценцирање. Имено, досега се реализирани бројни проекти за дообука на кадарот од кои голем број се финансирани од меѓународни извори, но сè уште не постои етаблиран систем за дообука на овој кадар кој би се засновал врз стабилни извори на финансирање, врз акредитација на програми за ваков тип на обука.



Графикон 3: Генерички компетенции на човечките ресурси во образованието

Во моментот нашето образование сè уште не може да се развива без надворешна финансиска поддршка. Во нејзиното обезбедување ќе треба да се пристапува организирано, со однапред утврдени приоритети за интервенција, со однапред утврдена стратегија при преговарање, со активно учество во дизајнирањето на проектите во образованието. Во спротивно, и понатаму ќе го имаме впечатокот дека во образованието влегуваат многу донации, но ефектите се или невидливи или недоволни, посебно во вложувањето во човечките ресурси.

### **ЗАКЛУЧОК**

При стратегиското планирање, образованието ретко се гледало низ призма на трошок. Веројатно за тоа придонесувала онаа добро позната реченица дека образованието во една држава не смее да се третира како трошок, туку како инвестиција во иднината. Од филозофски аспект тоа е така. Но, во реалноста секоја инвестиција во образованието чини. Чинат информатизацијата, модернизацијата, инструментите за евалуација, наставните помагала, учебниците итн. Досега во Република Македонија не е направена ниту една сериозна анализа на финансирањето на образованието, па затоа сега во процесот на децентрализација се соочуваме со финансиски дубиози. Ваквиот неекономски третман на образованието предизвика од година во година процентот на издвојување за образование од БОП да опаѓа.

Во моментов, освен во високото образование во кое што се појавува конкуренција, таа се појавува и во општото средно образование со неколку иницијативи. Во другите потсистеми на образование состојбата е монополизирана. Со либерализацијата на образовните услуги, освен привлекување на приватниот капитал, ќе се постигнат и други ефекти. Имено, ќе се зголеми конкурентноста во образованието, ќе се подигне квалитетот и ќе се разбијат постојните клишеа во остварувањето на воспитно-образовната дејност.

Токму конкурентноста на секоја образовна институција најмногу зависи од нејзините човечки ресурси, нејзините компетенции, вештини, способности и знаења.

### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Соклевски Илче, Факторите на конкурентноста кај образовните институции, Прва меѓународна конференција, БАСИМ, Битола, 2012.
- 2) European Strategy Framework, For Improving and Increasing Global Education In Europe to the Year 2015, Europe-wide Global Education Congress, Maastricht, November 15th - 17th, 2002.
- 3) Аналитички извештај за Мислењето за барањето на Република Македонија за членство во Европската унија, Брисел, 9.11.2005 год.

## **СОВРЕМЕНИОТ ПРИСТАП НА УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ – НАЧИН ЗА ЗГОЛЕМЕНА ЕФИКАСНОСТ И ПРОДУКТИВНОСТ НА КОМПАНИИТЕ**

### **CONTEMPORARY APPROACH TO EMPLOYEES' STRESS MANAGEMENT - A WAY TO INCREASE COMPANIES' EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY**

**Доц. д-р Гордана Тасевска**

БАС Институт за менаџмент, Битола

**Gordana Tasevska Ph D**

BAS Institute of management Bitola

[gorde.tasevska@yahoo.com](mailto:gorde.tasevska@yahoo.com)

УДК: 005.336.1:[005.591.47:159.944.4

#### **АПСТРАКТ**

Ерозијата на бизнис климата што се јавува во работењето на компаниите е резултат на деловната активност и деловните конкурентни односи и ги разорува моралните елементи на деловната култура. Современиот менаџмент, односно менаџирањето со современата работна сила бара создавање на работна средина која ќе се карактеризира со што е можно помалку стрес во работењето, со еднаквост на можностите и почитување на поединечните разлики и способности. Во нивната наједноставна форма, еднаквите можности и менаџирањето со разновидна работна сила, вклучува основни етички императиви на заложба за обезбедување на правичност и почитување на основното достоинство на сите.

Соодветното управување со стресот во денешницата не е едноставна задача во модерните работни организации. Стрес менаџментот претставува сет од техники кои се користат за да и помогнат на една индивидуа ефективно да се справува со тешките ситуации и притоа да се чувствува емотивно подобро, да ги подобри вештините на однесувањето, а при тоа да го зголеми чувството на контрола.

Доколку би се направила синергија, помеѓу напорот од страна на менаџерот да обезбеди средина и услови за работа, со кои стресот ќе го донеси на минимум и напорот на индивидуите да се соочат со стресното искуство на најбезболен начин и без ефекти по нивното психо-физичко здравје, успехот би бил загарантиран. Така компаниите би покажале поголема ефикасност и продуктивност во своето работење, развивајќи ги истовремено организациската култура и вредностите кои би ја надополнале компанииската успешност.

**Клучни зборови:** стрес, стрес менаџмент, организациски вредности, ефикасност, продуктивност.

#### **ABSTRACT**

The erosion of the business climate that occurs in companies' work is a result of the business activity and the competitive business relationships. It destroys the moral elements of business culture. Modern management, or managing the modern workforce, requires



creation of a working environment which is characterized by less stress at work, and equal opportunities and respect for individual differences and abilities. In their simplest form, equal opportunities and managing a diverse workforce include basic ethical imperatives of commitment to ensuring fairness and respect for the basic dignity of all.

Nowadays, proper management of stress is not a simple task in modern business organizations. Stress management is a set of techniques which are used to help an individual effectively to handle difficult situations and thus to feel better emotionally, to improve behavioral skills, and thereby to increase the control sense.

Success would be guaranteed if there is synergy between manager's effort to provide an environment and working conditions, which will bring stress to a minimum, and individuals' effort to face the stressful experience in a harmless way and without any consequences on their psychological and physical health. Thus companies will show greater efficiency and productivity in their operations. At the same time, they will develop the organizational culture and values which would complement company's success.

**Key words:** stress, stress management, organizational values, efficiency, productivity.

## ВОВЕД

Современите општествени трендови ги зголемија барањата на професијата и потребата од зголемено вложување време и енергија од страна на вработените и доведоа до тоа работникот се посериозно да ги почувствува, не само позитивните, туку и нејзините негативни ефекти. Како негативен ефект всушност е појавата на професионалниот стрес. Причините кои доведуваат до негово појавување се поврзани со рутинска работа, други пак се поврзани со улогата на работникот во компанијата, со интерперсоналните односи, со напредувањето во кариерата. Во интеракцијата со сите овие причинители на стрес се и индивидуалните карактеристики - особините на личноста на работникот. Професионалниот стрес не е проблем само на вработениот со кој тој самиот треба да се соочи. Тој е проблем и на компанијата која ги чувствува негативни ефекти од стресот на работникот.

Денешната високо - стресна работна средина, менаџирањето на енергијата и стресот, се предизвик за менаџерите кои сакаат да бидат ефективни и успешни. Соодветното управување со стресот во денешницата не е едноставна задача во модерните работни компании. Современиот менаџмент, односно менаџирањето со современата работна сила бара создавање на работна средина која ќе се карактеризира со што е можно помалку стрес во работењето, со еднаквост на можностите и почитување на поединечните разлики и способности. На тој начин би се зголемила ефикасноста и продуктивноста на компаниите.

## СТРЕС НА РАБОТНО МЕСТО

Дури и „работата од нашите соништа“ има рокови кои ни предизвикуваат стрес и бараат голема одговорност од наша страна. За некои луѓе, стресот е главен мотиватор за да се исполнат обврските. Меѓутоа, стресот на работното место може навистина да не обесхрабри – не тера постојано да се грижime за поставената задача, притоа почнуваме да мислиме дека не омаловажуваат надзорниците и колегите, а

исто така, знаеме дури и да прифатиме повеќе работа отколку што сме способни да сработиме со цел да добиеме унапредување.

Степенот на стресот кое ќе го доживее една индивидуа, е делумно зависно од тоа колку таа е способна да се сноси со обврските кои и ги наметнува самата работа и начинот на кој индивидуата ги сноси обврските и одговорностите и соочувањето со промените кои настануваат ненадејно. *European Agency for Safety and Health at Work (2000:25)*

Постојат повеќе дефиниции на професионалниот стрес. Според една „професионалниот стрес е физичка и емоционална реакција која се јавува кога барањата на работното место ги надминуваат можностите, ресурсите или потребите на работникот“. *US National Institute of Occupational Safety and Health –NIOSH (1999:45)*

Професионалниот стрес е емоционална, когнитивна, бихевиорална и физиолошка реакција на штетните аспекти на професијата, професионалната средина и компанија. Состојба која се карактеризира со високо ниво на исцрпеност, стрес и често чувството на немоќ за справување со наметнатата ситуација.

Секако дека е тешко да се направи јасна разлика помеѓу личниот живот и работата и голем дел од личните и семејните проблеми со кои се соочуваат вработените имаат влијание врз нивните перформанси на работното место. Изворите на ризик може да се многубројни, вклучувајќи стрес од лична природа, семејна или поврзана со работата, како и комбинација од овие три карактеристики. Во случаи кога способноста на вработените за справување со стресот е помала од барањата со кои се соочуваат, вработените се погодени од реакции на стресот. Првата и најочигледна реакција на стресот се намалените работни перформанси.

Стресот кој го доживуваат луѓето на работа е предизвикан од различни причини и на различни начини. Така причините често се поврзуваат со начинот на кој се раководи компанијата, неадекватната опрема за работа, начинот на кој е организиран и уреден просторот за работа, како и врските кои се стекнуваат во самата компанија.

Постојат многу фактори, кои придонесуваат за појавата на стрес на работно место. Организацијата со нејзините политики, практики, процедури, нејзината култура и стил на работа може да биде причина за стрес на работното место. Организацијата може да биде извор на стрес доколку не обезбеди доволен број на потребен кадар за извршување на работните задачи, ваквата ситуација иницира прекувремено ангажирање на вработените што претставува причина за стрес. Потоа организацијата може да биде причинител за стрес доколку не ги обучи соодветно вработените, доколку не воспостави соодветна координација помеѓу организационите единици, доколку не споделува клучни информации со вработените, доколку не врши контрола на работата, доколку не е флексибилна кон одредени цврсти процедури, доколку не одговори навремено на промените и сл.

Лошите работни услови, долгото работно време или несигурната работа се многу честа појава во нашата држава. Поради тоа, тие се и најчестите причини за појавата на интезивен стрес кај повеќето вработени. Не е ретка и појавата на омраза и непријателство помеѓу колегите. Во таква атмосфера појавата на стрес е неизбежна.

Други причини за појавата на стрес на работното место можат да бидат: предолго патување до работното место, лош менаџмент во компанијата, премногу

обврски, поголеми побарувања од тоа што се очекува од нас, прекратки рокови за исполнување на задачите и сл.

Ситуациите во работното окружување, сепак не можат да се поделат на стресни и оние кои не се стресни, од причина што настанувањето на стресот е условен од проценката на поединецот. Така ситуацијата која на некоја личност и изгледа сосема безизлезна и може да се интерпретира како многу тешка и ризична, тогаш таа ситуација може и кај нејзиниот соработник (колега, колешка, другар, пријател и сл.) да предизвика стрес пропратен со физиолошки и емоционални реакции.

Стресот на работното место често може да предизвика умор, емоционално преоптоварување и негативно или цинично однесување кон себеси и другите. Ова натаму може да премине во депресија која се поврзува со зголемен ризик за добивање срцев удар, преголема тежина, пореметувања во исхраната, дијабетис и некои форми на рак. Хроничната депресија го намалува имунитетот и организмот станува подложен и на други болести кои можат да доведат до прерана смрт.

### **МЕНАЏМЕНТОТ ВО КОМПАНИИТЕ ФАКТОР ЗА МОБИНГ И СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО**

Вработените на своето работно место наидуваат на ситуации кои се одразуваат врз нивното физичко и ментално здравје и квалитетот на работата. Мобингот, како секојдневна појава која малкумина ги заобикољува, како ќе се доживее и како ќе се одрази врз здравјето и квалитетот на работата, зависи од повеќе фактори, а пред се дали работниците го препознаваат, го очекуваат, дали знаат и умеат да го контролираат и да се справат со него. Според д-р Лејман, било да се работи за злонамерни забелешки, шпиунирање, клеветење, закани, измачување, целта на секој мобинг е да го загрози интегритетот на некое лице, нејзиниот професионален, социјален и приватен живот. Всушност, мобингот подразбира постојано напаѓање, понижување, малтретирање и изолација на еден работник или група работници.

Специфичности кои се јавуваат кај менаџментот во една компанија, а претставуваат фактори за манифестирање на мобинг, а со тоа и појава на професионален стрес кај вработените се:

1. Некомпетентноста на менаџерскиот тим. Менаџерскиот тим заедно со генералниот менаџер се одликуваат со следниве карактеристики: непрофесионалност, несовесност, незнаење, непочитување, недоверба, неконтролираност. Поради присуството на овие особини кај топ менаџментот се јавува можност за злоупотреба на положбата, своеволно однесување, кршење на основните човекови права, непочитување на работните закони, подметнување на лажни извештаи, ширење на дезинформации итн. Во таква „работна“ средина кај вработените се чувствува напнатост, нерасположеност, немотивираност, непочитување, меѓусебни подметнувања итн...

2. Менаџирањето (раководењето) во фирмата наликува на шефување (bossing) наместо на водење. Работните задачи обично се доверуваат преку состаноци со менаџерскиот тим. Состаноците во ваквите организации наликуваат на спикерство, при кои се читаат приказни за пофалба, за тоа колку е успешна нивната организација, се фалат самите себе како многу добри шефови, дека без нив немало да се постигне ништо.

3. Во организацијата владее политика на неинформираност и нетранспарентност. Заклучоците од состаноците не се пренесуваат на лицата засегнати со нив. Вработените не се информирани за состојбите во организацијата, за промените во работењето, ниту за посебните одлуки во организацијата кои се од нивен интерес. Доколку во некои фирми има огласни табли, тие обично се празни или пак се користат кога се издаваат наредби за казни, за задолженија или пак соопштение дека синдикатот продава прехранбени производи со плаќање на повеќе рати.

4. Се води лоша кадровска политика. За раководителите се добри само оние кадри кои се целосно лојални и слепо ја извршуваат секоја нивна наредба. Обично овие кадри т.н. полтрони се стручно и професионално понеквалитетни од некои нивни колеги од истата област

5. Преовладува лоша организација на работата. Не се води грижа за добра организација на работата, туку работното време поминува со вршење мобинг на избраните жртвени јагниња.

6. Владеат изразено лоши меѓучовечки односи, конфликтни состојби: вработените не соработуваат меѓу себе, поделба на вработените на добри и лоши, нецелосно или тотално неинформирање и др. Во соодносот меѓу вработените и конфликтните вредности во организацијата редовно настануваат бројни нервозни ситуации кои резултираат со конфликт.

Во компании каде е присутен мобингот, често некомпетентноста на менаџментот е дефинирана како три Н (нестручност, незнаење и несовесност), а менаџирањето се карактеризира како шефување, наместо како водење. Мицевски (2009:189)

### **МЕНАѢИРАЊЕ СО ВЛЕВАЊЕ НА СТРАВ КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ**

МенаѢерите кои донеле одлука со страв да управуваат со луѓето мораат да знаат еден факт, а тоа е дека стравот е оперативен, но не е креативен и иновативен. Единствено креативноста и иновативноста може да се појават кога луѓето наоѓаат нови начини да ги избегнат барањата на менаѢерите или пак кога работата ја префрлаат на некој друг. Во нашите компании, ретко се сретнуваат луѓе, чијшто труд менаѢерите го „наградуваат“ со постојани забелешки за да работат со повеќе елан и волја од луѓето чијшто труд е почитуван и наградуван соодветно. Исплашените луѓе можеби добро ќе ја завршат оперативната работа, односно работата за која денес во модернизираното општество ги користиме машините или другите технолошки откритија. Овој вид на луѓе ќе ги исполнат задачите дадени од страна на менаѢерите и после тоа ќе застанат и ќе чекаат нова задача. Но, таквиот квази менаѢер ако сака вработените да ги помести од статус „кво“, положбата во положба на креативност, треба да ги натера да мислат. МенаѢерот треба да знае дека, стравот не е добар двигател на мислите, туку тој ги блокира. Меѓутоа, некои менаѢери сакајќи да го прикријат својот страв, слабост, неинвентивност, неорганизираност, незнаење и исплашеност ги плашат своите вработени. Ова ги прави моќни и силни, но на краток рок, бидејќи ќе имаат вработени програмирани само да реагираат кога нешто ќе им се нареди без притоа да мислат и да донесат некое креативно решение. Petar ( 2005:68)

## **ВЛИЈАНИЕТО НА СТРЕСОТ КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ БРЗ НАМАЛУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА КОМПАНИИТЕ**

Во денешните компании стрес менаџментот претставува начин на кој се намалуваат трошоците, ефективно и ефикасно се искористуваат ресурсите, а посебно човечките ресурси. Работната средина која е стресна за вработените, без разлика дали стресот настанал од некој човечки или материјален фактор, предизвикува трошоци како материјални, така и човечки. Трошоци кои настануваат во компаниите каде не се обрнува внимание врз стресот кај вработените се трошоци направени од :

- отсуството на вработен предизвикано од стрес, поврзани со болести и повреди;
- платена компензација на оние кои можат да докажат дека нивните животи биле оштетени или уништени како резултат на стресот на кој биле изложени во текот на работата;
- репутацијата и загуби во бизнисот како резултат на лошо стекнат публицитет во медиумското окружување (случаи на дискриминирање, несреќни случаи, малтретирање итн.). При тоа настануваат проблеми при прибирање на квалификуван кадар бидејќи оние кои имаат избор никогаш нема да прифатат да работат за ваква компанија;
- организациски и менаџерски трошоци врзани за одбрана и решавање на индивидуалните и колективните жалби за стрес;
- решавање на проблеми на индивидуите од типот на дрога и алкохол кои настанале како резултат на избегнување на стресот на работното место.

## **СПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ СОВРЕМЕН ПРЕДИЗВИК НА МЕНАЏЕРИТЕ**

Во менаџментот на современите компании се води сметка за управување со стресот на вработените. Сепак, доколку би се направила синергија, помеѓу напорот од страна на менаџерот да обезбеди средина и услови за работа, со кои стресот ќе го донеси на минимум и напорот на индивидуите да се соочат со стресното искуство на најбезболан начин и без ефекти по нивното психо-физичко здравје, успехот би бил загарантиран.

Суштината на стрес менаџментот е да се изнајдат постапки, техники, индивидуални или организациски решенија со кои ќе се овозможи контролирање на стресот со што неговото дејство ќе се сведе на минимум, на позитивно ниво, со што би се намалиле или спречиле непосакуваните последици. Во справувањето со стресот учествуваат и организацијата и поединецот, односно и едните и другите преземаат мерки за негово контролирање и управување.

Организациските мерки за намалување или спречување на стресот треба да започнат уште со влегувањето на поединецот во организационата средина, односно уште во процесот на селекција на човечките ресурси. Цел на ваквата мерка е уште пред влезот на човечките ресурси во организацијата, да се изберат оние вистинските за испразнетото работно место. Работното воведување на човечките ресурси во организацијата исто така е една организациска мерка со која би се спречил или намалил стресот кај ново и постојано вработените лица. Организацијата потребно е да

реализира обуки, со кои покрај програми за стекнување на одредени знаења и вештини, ќе вметне и програми за избегнување на стресот. Секоја организација мора да изнајде механизам за градење на сопствена превенција од стресот. Како мерки за градење на таа превенција е градењето на специфична организациска клима и култура. Во секоја организација потребно е да се негува довербата, почитта, отвореноста, комуникацијата, партиципацијата при донесувањето на одлуки и поставувањето на заеднички цели. На вработените треба да им се пружи можност слободно да ги искажат своите проблеми, несигурности и ставови. Организацијата треба да реагира на проблемите во работата, но да ги истакне и успехите како една мерка за мотивација на вработените. Обемот на работа мора да се врамнотежи со реалните можности на вработените, како и со ресурсите кои им се на располагање при извршување на работата. Работата треба да се дизајнира така што ќе има некакво значење за вработените, ќе ги стимулира и мотивира да ги користат своите вештини. Секоја организација потребно е јасно да ги дефинира улогите на вработените како и нивните должности и одговорности.

Индивидуалните мерки имаат превентивна улога се со цел да се избегне негативниот стрес. Поединецот треба реално да ги согледа животните цели во согласност со неговите способности. Тоа значи дека поединецот не треба да прифаќа работни задачи кои ги надминуваат неговите можности и кои се наметнати од околината. Поединецот треба да се ослободи, доколку е можно, од оние задачи кои носат поголем стрес, а помала корист. Поединецот може да употреби различни мерки за да го избегне стресот, како што се: дистанцирање од грижите, задачите и стресовите на кои не може да влијае; утврдување на приоритети во работата и животот; верба во сопствените знаења, способности и вештини; насочување кон она што е важно; издвојување на време за одмор; ослободување од нереални барања кои поединецот сам си ги наметнува; неприфаќање на стресот наметнат од другите; спречување на негативните мисли; разговори со блиски луѓе или луѓе од доверба; физички активности; смеење и плачење; здрава исхрана и сл.

Но, сепак имајќи ги во основа организациските и индивидуалните мерки во справување на стресот, современиот менаџер би требало да воспостави контролен циклус, кој според многу истражувања, би ги опфаќал следниве чекори:

- Идентификување на ризикот (проблемите);
- Оценување на поврзаноста на ризиците;
- Имплементација на погодните контролни стратегии;
- Набљудување на ефикасноста на контролните стратегии;
- Повторно оценување на ризикот;
- Преглед на потребните информации и начините на обука на вработените изложени на ризик.

### **АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Оправданоста на истражувањето произлегува од неопходноста за справувањето со стресот кај вработените, а се со цел овозможување на поголема продуктивност кај компаниите и нивна зголемена конкурентност. Во новата ера на брзи промени и глобализација кога сите менаџери „трчаат“ по профит, ги забораваат најдрагоцените – човечките ресурси.

Целта на истражувањето е да се утврди присуството на стрес кај вработените, да се утврди нивото на влијанието на стресот врз ефективната и ефикасноста во работењето, дали постојат компании во Република Македонија кои се справуваат со стресот кај вработените, како тоа се манифестира и како влијае врз компанијата конкурентност.

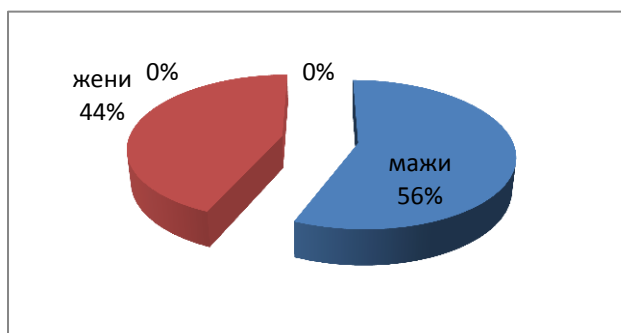
Истражувањето е спроведено во партнерски организации на Бизнис Академија Смилевски во регионот на Битола и Струмица водејќи сметка за националната, половата, организациската и друга структура, важна за реалното согледување на состојбите во врска со проблемот кој се истражува.

**1. Број на анкетирани** - Вкупниот број на анкетирани работници е 210. Анкетата е спроведена во приватниот и јавниот сектор:

Табела 1: Процент на анкетирани според сектори на вработеност

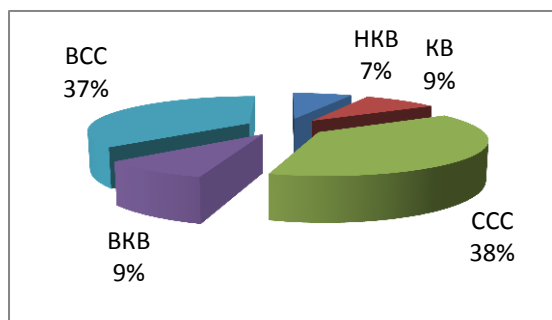
Индустрија	38%
Јавен сектор	30%
Услужни дејности	32%

**2. Полова структура на анкетираниите лица**- при определувањето на испитаниците земено е во предвид и половата структура приближно да биде еднаква.



Слика 1: Процентуална застапеност на испитаниците според половата структура

**3. Квалификациона структура** – од вкупно анкетираниите најмногу се со ССС, сметајќи дека и стресот на работно место е најголем, токму кај оваа група вработени според степенот на образование.



Слика 2: Квалификациона структура на анкетираниите



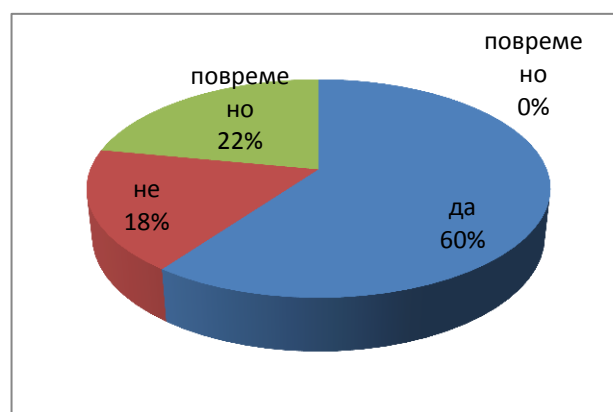
**4. Позиција на работното место** – во однос на позицијата на работното место на анкетираниите, структурата е следна:

Табела 2: Процентуална застапеност на испитаниците во однос на работната позиција

топ менаџмент	2 %
Менаџери	15 %
Надзорници	27 %
Администрација	39%
Друго	17%

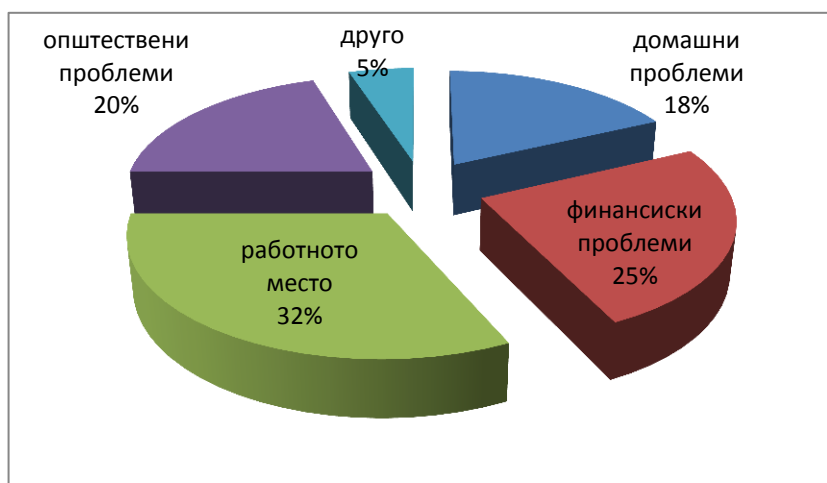
#### 5. Анализа на одговорите од спроведената анкета

**А) Дали сте под притисок при извршувањето на работните задачи ?** - Резултатите од спроведеното истражувачко прашање покажаа дека 60% од испитаниците работат под притисок при извршувањето на своите работни задачи, 18% од испитаниците при извршувањето на своите работни задачи работат без притисок, а пак 22% од испитаниците повремено се соочуваат со притисок при извршувањето на своите работни задачи. Заstraшува високиот процент кај вработените кои ги извршуваат работните задачи под притисок.



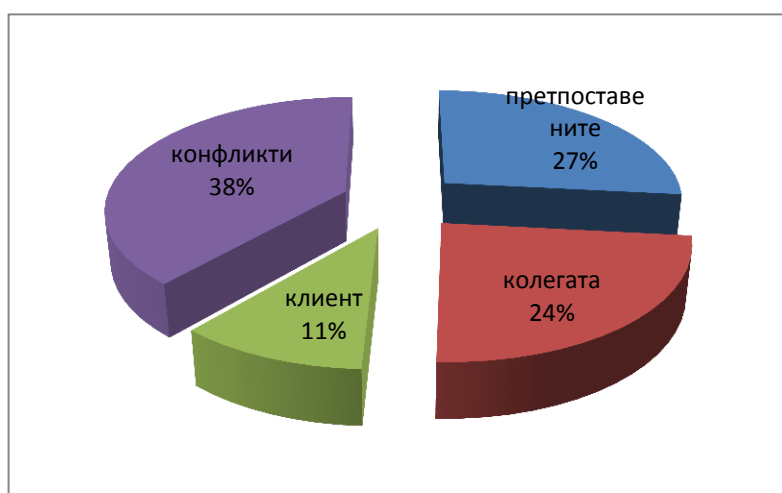
Слика 3: Одговор на прашањето: Дали сте под притисок при извршувањето на работните задачи ?

**Б) Што сметате дека е најголем извор на стрес во Вашиот живот?** - Резултатите од спроведеното истражување покажа дека 18% од испитаниците сметаат дека домашните проблеми се најголем извор на стрес во нивниот живот, 25 % од испитаниците сметаат дека финансиските проблеми се најголем извор на стрес во нивниот живот, 32% од испитаниците пак сметаат дека проблемите на работното место се најголемиот извор на стрес во животот, а за 20 % од испитаниците најголем извор на стрес во животот се постојаните општествени проблеми. Само 5% од испитаниците изворот на стрес го гледаат на друго место. Јасно се воочува дека најголем стрес во животот на поединците е стресот на работното место.



Слика 4: Фактори за појава на стрес кај испитаниците

**В) Кој е најголем причинител за стрес на работното место?** - Резултатите од спроведеното истражување покажа дека за 20% од испитаниците односот со надредените е најголем причинител на стрес на работното место, за 18% од испитаниците односот со другите вработени е најголем причинител на стрес на работното место, за 8% од испитаниците најголем причинител на стрес на работното место е односот со клиентите, за 25% од испитаниците организационата поставеност е најголем причинител на стрес на работното место, а за 29% од испитаниците најголем причинител на стрес на работното место се конфликтните ситуации. Резултатите од одговорите на испитаниците ја отсликуваат реалната ситуација во нашите компании



Слика 5: Причини за стрес на работно место

**Г) Како стресот на работно место влијае врз вас и работната способност?**

Табела 2: Поледици кај анкетираните од стрес на работно место

Напуштање на работата	7%
Намалување на ефикасноста	36%
Губење на концентрацијата	30%
Губење на мотивацијата	17%
Земање боледување	10 %

Од табела бр. 2 јасно може да се види дека стресот има големо влијание врз губењето на концентрација во извршувањето на работните задачи, помала ефикасност, демотивацијата и други штетни последици по поединецот, компанијата, па и целото општество. Големiot број боледувања е сериозен проблем, а како крајна реакција е и напуштање на работата.

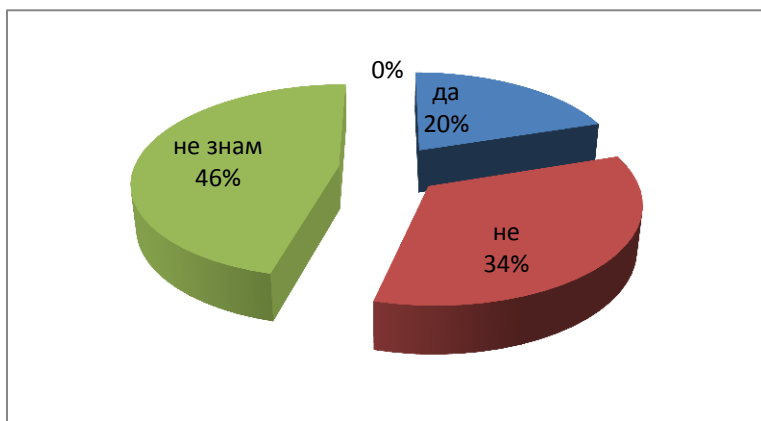
#### Д) Дали работодавачот е свесен за стресот на работно место?

Табела 3: Свесност на работодавачот за постоење на стрес на работно место

Да	21%
Не	27%
Не знам	52%

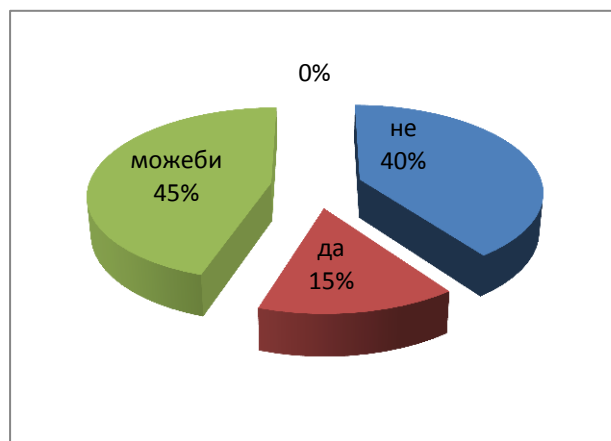
Од табела 3 се гледа дека анкетираниите сметаат дека многу мал е број работодавачи кои се свесни за сериозноста на појавата на мобингот, или, пак, работодавачите свесно го запоставуваат, или користат овој феномен. Но, сигурно дека е потребна и нивна едукација и издигнување на свеста за штетните последици по ефектите во деловното работење.

Ѓ) Дали сметате дека Вашата компанија води грижа за намалување на стресот од работното место? - на ова прашање анкетираниите во голем процент одговориле дека или незнаат или кај нив воопшто не го забележале тоа, што покажува дека менаџментот не се грижи околу справувањето со оваа состојба



Слика 6: Колку компанијата води грижа за намалување на стресот на работно место

Е) Дали би се подложиле на работно место со висок стрес само поради високи примања? - Резултатите од спроведеното истражување покажаа дека 15% од испитаниците би се подложиле на работно место со висок стрес само поради повисоки примања, 45% од испитаниците не би се подложиле на работно место со висок стрес само поради повисоки примања, а пак 40% од испитаниците можеби би се подложиле на работно место со висок стрес, само поради повисоки примања. Од анализата јасно се гледа дека не е мал бројот на оние работници кои смислено прифаќаат работни места кои однапред се предодредени со стресни влијанија.



Слика 7: Прифатливост на работно место под влијание на даден стрес

### ЗАКЛУЧОК

Во 21-от век конкурентноста не претставува интеграција исклучиво на локацијата, технолошката иновација, организациската структура, атрактивноста на производот, достапноста на финансиските средства, туку овде се додава еден најзначаен момент, а тоа се човечките ресурси во организацијата. Ако на луѓето вработени во организацијата им дозволите да мислат додека работат, тогаш работата ќе биде подобра, поуспешна и ќе направат нешто што е добро а организацијата. Дел од работодавачите, пак, соочувајќи се со финансиски проблеми, конкуренцијата и пазарните услови на стопанисување, докрај не ги почитуваат законите и не се грижат соодветно за здравјето и безбедноста на работниците, вклучувајќи ги и специфичните категории работници: жените, младите, инвалидизираниите, повозрасните. Притоа се испушта еден важен факт дека условите на пазарното стопанство диктираат определени правила, но само нормална, здрава и безбедна работна средина може да ги донесе саканите деловни резултати и вкупен економски прогрес во државата.

Според резултатите од спроведеното истражување, очигледно е дека добар дел како од вработените, така и од работодавачите не се многу информирани за стресот, за нивните значења, како и за последиците кои произлегуваат од нив. Тука се поставува и прашањето дали работодавачите се свесни за сериозноста на појавата на стресот и на мобингот, или пак, работодавачите свесно ги запоставуваат или ги користат овие феномени.

Од овие добиени резултати може да се извлечат и некои многу важни препораки, и ова да биде голем придонес кон работата на современите менаџери во нашите македонски услови. Развивањето на свеста за овој проблем ќе има двоен позитивен ефект, како за вработените од една страна, така и за целата компанија и општеството од друга страна. Проблемот со стрес менаџмент треба да се актуелизира уште во текот на образованието, како редовна област која ќе се изучува, со што во свеста на идните менаџери, уште во овој период ќе навлезе идејата и суштината на успешноста во управувањето со стресот кај вработените. Луѓето, од друга страна пак, при нивното вработување треба да влегуваат со поголема самоверба и да ја гледаат суштината на нивната позиција во компанијата, со што ќе станат свесни за нивната важност и нема многу лесно да подлегнуваат на притисокот во работата и мобингот од страна на надредените.

Кај нас ова е проблем затоа што младите влегуваат во работна околина несигурни во себе, непоседувајќи некои поголеми квалитети влегуваат само со универзитетска диплома без никакво претходно искуство, влегуваат со нечија препорака, а и не знаат да ги ценат своите квалитети, и затоа многу лесно стануваат жртва на стрес и мобинг на работното место. Можеби ова е и најголемиот фактор кој влијае да овој феномен е раширен во голем процент кај нас. Вработените не обрнуваат внимание на своите можности и на своите реални вредности. Тие решаваат да останат во истата компанија, да продолжат да работат под секакви услови и да претрпуваат се што им се нанесува од страна на работодавачите, без никаков приговор. Она што треба да се направи е да младите луѓе пред да влезат во работните кругови, уште во текот на своето школување да вложуваат во себе и во својот развој, како преку формално, така и преку неформално образование, со што ќе се развијат себе си, и своите способности и ќе имаат реална подобра позиција за “продажба” на пазарот на труд, каде што свесни за своите можности и квалитети, нема лесно да подлегнуваат на мобинг и стрес од страна на менаџерите. Исто така, потребно е во секоја компанија секторот за човечки ресурси да направи анализа и анкета на вработените за стресот и притисокот кој го чувствуваат на работните места, а потоа да се организира една отворена заедничка дискусија, во која вработените ќе имаат можност да ги споделат своите мисли и чувства по ова прашање без при тоа да бидат осудувани и корегирани.

Врз основа на овие активности менаџерите треба да подготват стратегии за мотивација на вработените, со што ќе бидат сигурни дека во иднина вработените нема да се соочуваат со стрес и со тоа значајно ќе се зголеми и ефикасноста и продуктивноста во работењето.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Cohen, S., Wills, T.A. Stress social support and the buffeting hypothesis. Psychological Bulletin, 1985
- 2) Brian Luke Seaward; Essentials of Managing Stress, Second Edition; Canada, 2010
- 3) Bratton, J. & Gold, J.: Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999.
- 4) Bob Stahi, Ph.D; A Mindfulness-Based Stress Reduction Workbook; Canada, 2010
- 5) European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work – related Stress, 2000
- 6) Michael Olpin; Stress Management for Life; USA, 2010
- 7) “Мобинг вчера, денес – но не и утре”, Зборник на излагања од I Меѓународна конференција за Мобинг, Загреб, 2007
- 8) Мицевски, Т. „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2009
- 9) Petar, S., Tamna strana upravljanja ljudima” Izdavic Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb, 2005

## **ПОЧИТУВАЊЕ И ПРАКТИКУВАЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА ВО РАБОТАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР ДО КОНКУРЕНТНА ВИСОКООБРАЗОВНА УСТАНОВА**

### **RESPECT AND PRACTICING PROFESSIONAL ETHICS IN WORK ADMINISTRATIVE STAFF TO COMPETITOR HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

**М-р Александар Н. Тодоровски**

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Ректорат

**Aleksandar N. Todorovski M Sc**

University "St. Kliment Ohridski" - Bitola, Rectorate

[aleksandar.todorovski@uklo.edu.mk](mailto:aleksandar.todorovski@uklo.edu.mk)

УДК: 174:378.011.3-051

#### **АПСТРАКТ**

Во современите општества повеќе не се верува дека животот е просто одвивање, некаков механизам, нешто надвор од човекот, нешто што се случува без негово учество, нешто што се гради без човекова желба, настојување или вина. За да биде еден човек успешен, треба да го знае правилниот начин на однесување, каде на прво место се неговата етичност и морал, а уште помалку нанесување на другите зло. Секој човек кој сака да му наштети на луѓето, се оддалечува од општеството, него никој не го сака во својата околина. Од другата страна пак се позитивните вредности - комуникативноста, интересирање за луѓето, разбирањето и прифаќањето на други размислувања и идеи, кои всушност се предизвикувачи на деловниот успех на секоја личност, како и сигурност во работата. Поврзувањето на етичността и работната способност е највлијателниот начин за достигнување на успехот. Етиката и како визија и како практика е поврзана со конкурентноста на самата установа на општеството. Конкретно професионалната етика на вработените во една установа ја сочинуваат бројни норми и правила кои треба да го насочат нивното однесување. Иако овие правила даваат општи насоки за припадниците на оваа професија (административниот кадар), таа сепак не може да ги предвиди сите етички сегменти со кои вработените можат да се соочат во текот на својот работен век. Една важна етички работа се поврзува со конфликтната ситуација за обврската кон претпоставениот или корисниците на нивните услуги и обврската кон другите заинтересирани страни или „стејкхолдерите“ (како што е окружувањето, крајните корисници на услугите, колегите итн.).

Во овој труд, покрај теорискиот дел, ќе бидат интерпретирани и резултатите од спроведеното истражување за потребата од почитување и практикување на професионалната етика во работата на административниот кадар. Истражувањето е спроведено кај административниот кадар и студентите на Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, а предложени ќе бидат мерки и насоки на делување во функција на конкурентна високообразовните установи.

**Клучни зборови:** професионална етика, административен кадар, високообразовна установа.

### ABSTRACT

In modern societies no longer believes that life is simply conduct some mechanism, something beyond man, something that happens without his participation, something that is built without human desire, the commitment or guilt. To be a successful man should know the correct way of behavior, where the first place his ethics and morality, much less inflicting other harm. Every person who wants to hurt people, away from society, it no one wants in their environment. On the other hand, positive values - communicativeness, interest in people, understanding and acceptance of other opinions and ideas, which actually triggers the business success of each person, as well as job security. Linking ethics and working ability is the most influential way to achieve success. Ethics and vision and practice is related to the competitiveness of the institution of society. In particular the professional ethics of the employees in an establishment consists of a number of norms and rules that need to streamline their behavior. While these rules provide general guidance for members of this profession (administrative staff), it still can not predict all ethical segments that employees may face in the course of his working life. One important ethical work associated with the conflict situation for commitment to the supervisor or the users of their services and commitment to other interested parties or "stakeholders" (such as the environment, end users of the services, colleagues, etc.).

In this paper, in addition to the theoretical part, will be interpreted and the results of the survey on the need to respect and practice of professional ethics in the work of the administrative staff. The survey was conducted among the administrative staff and students of the University "Ss. Kliment Ohridski" - Bitola, and measures will be proposed and directions for carrying out the function of competitive higher education institutions.

**Keywords:** professional ethics, administrative staff, higher education institution.

### ВОВЕД

Расправата за поврзаноста на етиката и работењето е стара повеќе од две илјади години. Факт е дека сите луѓе не гледаат исто на поврзаноста меѓу етиката и работата. За некои тоа е само губење време, за други клучна точка за развој на високообразовната установа. Но, едно е сигурно. Денес, сè поголем е бројот на оние кои нагласувањето на вредностите и начините на работа ги сметаат како предуслов за успешна конкуренција во комплексното глобално стопанство.

Прифатено е мислењето за кои професионалецот не работи само за себе и своите лични интереси како што се заработката, туку и за општите цели како што е добробитта на заедницата. Доколку професијата има јавна улога, како што е конкретниот случај со административниот кадар, кои во согласност со законските регулативи се јавни службеници, улогата на професионалец бара посебни обврски.

### ПРОФЕСИЈА, МОРАЛ, ЕТИКА, ПРОФЕСИОНАЛНА ЕТИКА

Кога се зборува за *професија* се мисли на онаа област во која лицето (вработениот) поседува соодветно знаење и експертиза, за што се оспособува преку соодветен образовен процес, како и специфични искуства и услуги за кои голем број луѓе во околината имаат потреба. Професијата ја карактеризира и тоа што



благодарение на реткото експертско знаење кое го поседуваат, професионалецот има супериорна позиција во односот на неговите корисници на услуги<sup>154</sup>.

Моралот можеме, во поширока смисла на зборот, да го дефинираме како размислување за моралните прашања како што се доброто и лошото, соодветното или несоодветното (на пример однесувањето) и слични прашања. Овие морални мислења претставуваат размислувања од прв ред, а додека *етиката*<sup>155</sup> ќе ја означиме како теорија на моралот, како размислување од втор ред и рефлексивна на постоечкото морално убедување, преиспитување на втемелените морални норми. Постоеле и постојат и денес многу држави во кои важат многу закони (САД, Германија, Русија и сл.), за кои во основа општите морални предвидувања не може да се каже дека се соодветни, иако се донесени од страна на државата на легален начин. Затоа се вели дека моралните принципи се над и надвор од законските. Целта на законодавецот понекогаш може да биди да го соедини некој важечки морал, но законите никогаш не можат и не треба да го спојат целиот морал. Следејќи ја оваа дистинкција можеме полесно да се разбере потребата од зборување за професионалната етика, иако постојат закони кои ја регулираат работната област или посебната работна дејност. Ниту законот, ниту општиот морал, не ги вклучуваат сите последици за работата на професионалците и специфичните ситуации во кои професионалната дејност може да ги донесе.

Бидејќи дефиниравме што е професија и што е етика, сега можеме да пристапиме кон дефинирање на професионална етика. Според авторите Ђорђевиќ и Ђуровиќ<sup>156</sup>, *професионалната етика* претставува збир од норми и правила на однесување со кои се заштитуваат клиентите на кои им е потребно експертското знаење. Професионалната етика може да се однесува на занимањето кое го нарекуваме професија (на пример на доктор, адвокат, учител) и се (само)одредува во насока на специфичните поединечни области на работата. Таа нема за цел да ги елиминира општите морални норми и етика која важи за сите луѓе, туку сите морални норми да ги прошири, односно да ги опфати и специфичните експертски области за кои се зборува. Професијата како целина ја сочинуваат сите нејзини припадници и професионални организации кои претставуваат професија во однос на државата и друштвото. Професијата како целина бара автономија во своите подрачја на делување, заради специфичните морални обврски на своите припадници како членови на заедницата, се грижи за нивното однесување, се занимава со судирот на интереси (на пример професионалниот интерес и интересот на претпоставениот). Автономијата на професијата се гледа преку тоа што таа сама одлучува за сопствената организација, воспоставува сопствени правила за прием и стандарди за пракса.

#### ЕТИЧКИ НАСОКИ И МЕРИЛА ЗА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ

Менаџерскиот тим во образовните установи (декани, директори, продекани, заменици директори, секретари и сл.) , во своето работање, мора да

<sup>154</sup> Дафт Р. (2011). *Менаџмент*, осмо издание: Универзитет Вандерилт, Tomson, South-Western, стр.325

<sup>155</sup> Темков К. (2009). *Етика*, Скопје: Просветно дело, стр.8

<sup>156</sup> Ђорђевиќ Д. & Ђуровиќ Б. (2011) *Професионална етика инжењера*, Ниш: Универзитет у Нишу, Машински факултет. стр.23-29

практикува одредени насоки и мерила поврзани со етиката на установата и да воспостави етички вредности кај вработените<sup>157</sup>.

Затоа, постојат некои *насоки при поставувањето на етичките мерила*<sup>158</sup> кои мора да се следат, а се сведуваат на следното: *\*Секогаш да се започне од себеси*. Секој менаџер мора да тргне од сопствените вредности за кои смета дека треба да се воведат во установата. Она што следува е далеку потешко: на кој начин тие да се воведат; *\*Да се оддели време*. За да може менаџерот на етиката да гледа како на основен животен факт на работењето, мора да најде време, на работното место, во работно време да размислува за етиката; *\*Да се размислува за етичките мерила*. Времето посветено на размислување има особено значење за проучување на етичките прашања во установата.

За менаџерите во образовните установи, се важни овие *групи на етички мерила*<sup>159</sup> поврзани со своите вработени кои треба да се имаат предвид: *1. Мерила поставени во детството*. Правилата поставени од постарите, го насочуваат животот на секој човек, го обликуваат неговиот карактер, делување и работење; *2. Мерила поставени на првото работно место*. Секој човек кога се вработува за првпат добива одредени упатства, правила, насоки по кои треба да работи. Тоа, всушност, се очекувањата на претпоставениот и на установата, кои се очекува да бидат почитувани; *3. Мерила поставени на сегашното работно место*. Од сегашното работно место се добиваат низа упатства за работа, правила кон кои треба да се придржува, а кои му се сервираат на најразлични начини: преку упатства, неформални разговори, правилници; *4. Мерила што менаџерот им ги поставува на другите*. Секој менаџер при воведувањето во работа на некој нов вработен за да го предупреди на правилата на установата, му поставил низа мерила.

Впрочем, една од десетте Божји заповеди гласи: „*Не прави им го на другите тоа што не сакаш тебе да ти го прават*“. Сепак, често се случува луѓето да се најдат во ситуација да направат нешто што не е етички. Во деловното работење станува збор за различни постапки кои иако е познато дека не се етички, сепак се случува да бидат преземени. Се случува и оние кои важат за чесни и цивилизирани луѓе понекогаш да подметнуваат и лажат.

Утврдување на сè она што според мислењето на менаџерот претставува етичко однесување е важно заради поставување на правила на етичкото однесување. Менаџерот мора да разграничи што е допуштено, а што не е во работата и дали добивката може да се стекнува по секоја цена. Меѓутоа, не е доволно менаџерот само да определи што е етичко однесување, туку тој мора јасно да им стави на знаење на вработените дека за таквото однесување се залага и бара да биде почитувано од сите<sup>160</sup>.

## ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА КАКО ЕЛЕМЕНТ ВО ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА

Колку што е тешко да се дефинира културата на една високообразовна установа, толку е лесно таа да се согледа. Таа може да се дефинира како севкупност од

<sup>157</sup> Гулевска В., *Образовна етика*, авторизирани предавања, Педагошки факултет-Битола

<sup>158</sup> Болондер Џ. & Шнел, С. (2011). *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс, стр.185

<sup>159</sup> Темков К. (2009). *Етика*, Скопје: Просветно дело, стр.35-42

<sup>160</sup> Болондер Џ. & Шнел, С. (2011). *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс, стр.196

норми, вредности и верувања во установата. Поинаку кажано, културата е *чувство и морал* на установата и како таква треба да се набљудува. Во никој случај, културата на установата не треба да се поврзува, ниту да се гледа преку финансиските резултати или другите корпоративски извештати за работата и профитот на установата. Организациската култура<sup>161</sup> претставува систем на: заеднички вредности, норми, верувања, односно начин на размислување и однесување, којшто е заеднички за луѓето во една установа. Истите се разликуваат по многу карактеристики. Така во поглед на водството, некои установи имаат многу автократски стил на водство, додека други оставаат многу повеќе простор за личното изразување на поединците. Неспорно е дека многу од овие разлики можат да бидат објаснети со тип на установата, но има и такви кои изгледаат нејасни и тешко е да се дефинираат<sup>162</sup>.

Организациската култура го подржува менаџментот преку различни начини: *церемони; вредности; постапки или обичаи; ритуали; пишување хроники; симболи, слогани*<sup>163</sup>.

На културата на установата влијаат: некои *видливи прописи во однесувањето* (на пример, редовно доаѓање на работа); *доминантни вредности* што се воспоставени во установата; *филизофија и установа*; воспоставени *правила на игра* (награда за добро извршена работа); *чувство за клима* (воспоставена клима на соработка); изграден пристап во *работата на вработените* во установата (планирање на активностите или пак, користење на современа информатичка технологија); утврден *распоред на времето*; воспоставена *атмосфера на ред и дисциплина*; начин на *комуницирање* на вработените; изграден консензус кај вработените за целите и задачите од *дефинираната мисија* на установата; воспоставена *визија за развој на установата*; изградени *ставови на вработените*; *високи очекувања* од секој поединец и на секое место во установата<sup>164</sup>.

### ПРАВИЛА ЗА ОДНЕСУВАЊЕ ВО КОНКУРЕНТНИОТ ДЕЛОВЕН СВЕТ

Во конкурентниот деловен свет постојат непишани правила за однесување кои мора да се почитуваат доколку се сака успешно и долгорочно да се соработува со деловните партнери, но и да се зголемат можностите за сопствениот развој и напредување. Добрите деловни навики се стекнуваат со учење и вежбање, а нивното применување за оној кој ги применува значи можност за стекнување на предност пред конкуренцијата. Основното правило за добро однесување е *постојана грижа за интересите и чувствата на другите луѓе*. Притоа мора да се води сметка секогаш да се покажат цврсти лични вредности кои произлегуваат од почитувањето на личноста на другите (*на пример, кога менаџерот мора да преземе мерки за дисциплинирање на своите соработници и подредени, тоа треба да го направи одлучно, но со почитување на нивната личност*)<sup>165</sup>.

<sup>161</sup> Темков К. (2009). *Етика*, Скопје: Просветно дело, стр.43-45

<sup>162</sup> Гулевска В., *Образовна етика*, авторизирани предавања, Педагошки факултет-Битола

<sup>163</sup> Crane D. P. (1986). *Personnel Management of Human Resources*, Boston: Kent Publishing Company, p.174

<sup>164</sup> Груевски Т. (2004). *Комуникации и култура*, Скопје: Студентски збор, стр. 85

<sup>165</sup> Матис Р. & Џексон Џ. (2010). *Управување со човечки ресурси*, XXXII, превод од англиски јазик Владимир Димитриевски... и др., Скопје: Магор, стр.351

Постојат некои таканаречени „златни правила“, според авторот М. Борота-Поповска, кои претставуваат патоказ за добро конкурентно деловно однесување: *чесност, манири, личност, изглед, грижа за другите и тактичност*<sup>166</sup>.

Сите наброени правила наоѓаат примена во контактите со луѓето. Меѓутоа, бидејќи човекот е социјално суштество кое постојано стапува во најразлични односи со други луѓе, секоја ситуација има определени правила на добро однесување кои треба да се почитуваат за да се овозможи успешна комуникација меѓу луѓето. Овие правила се разликуваат зависно од видот на средбата, па во таа смисла може да се издиференцираат во неколку групи: правила за однесување при прва средба; правила за однесување при барање работа; правила за однесување со соработниците; правила за однесување со претпоставените<sup>167</sup>.

Однесувањето на подредениот кон претпоставениот има некои други карактеристики што го прават тој однос поинаков од односот помеѓу соработниците. Без оглед на фактот дали тој однос е повеќе или помалку формален секогаш треба да се води грижа дека не смее да се изостават следните претпоставки коиги наведува авторот Есмерова<sup>168</sup>: *\*Почитување на хиерархистиката поставеност во установата.* Подредениот треба да ги почитува одлуките на својот претпоставен без разлика дали се согласува со нив. Забелешките можат да се дадат насамо, додека трае расправата за одреден проблем, но откако ќе се донесе одлука, подредениот мора да ја почитува. *\*Лојалност кон претпоставениот и кон установата.* Никогаш поединецот не смее да си дозволи пренесување на доверливи информации или озборување на претпоставениот. *\*Директен разговор за сите забелешки.* За секоја забелешка во однос на однесувањето на претпоставениот треба да се разговара директно со него. *\*Обраќање на повисокиот менаџмент во случај на незадоволство од постапките на претпоставениот.* Доколку подредениот не може со претпоставениот да ги усогласи мислењата, потребно е да се обрати до повисокиот менаџмент. Во тој случај задолжително е да го извести за намерата својот претпоставен. Преземање мерки зад неговиот грб е недопуштено однесување. *\*Сопствен стил на однесување.* Секој човек е личност со сопствени ставови, мислења и верувања и треба да се избори за почитување на неговите квалитети и вредности.

## ПОСЛЕДИЦИ ОД ПРОФЕСИОНАЛНОТО НЕЕТИЧКО РАБОТЕЊЕ ВО ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИТЕ

Сепак, последиците што се јавуваат за установата се разликуваат од оние кои се својствени за поединците. За установите би можеле да се спомнат следните последици што произлегуваат од неетичкото работење<sup>169</sup>: *\*Губење на довербата.* Успешноста се темели на меѓусебната доверба. Со неетичкото однесување многу лесно се губи довербата, а тоа е основа за прекинување на деловните врски со партнерите и клиентите. *\*Губење на името.* Незадоволните клиенти зборуваат многу повеќе за своето незадоволство, отколку за професионално завршената услуга. Изгубениот углед

<sup>166</sup> Борота-Поповска М. (2004). *Деловна Етика*, Скопје: Де Гама, стр. 58

<sup>167</sup> Пранговска Л. (1998). *Деловно однесување: култура, комуникација, однесување*, Охрид, стр.78

<sup>168</sup> Есмерова Е. (2006). *Деловна комуникација и етика*, Штип: Илинден 2002, стр. 88

<sup>169</sup> Malcolm T. (2002). *Key Concepts in Adult Education and Training, 2<sup>nd</sup> Edition*, London and New: York RoutledgeFalmer, Taylor&Francis Group, p.96-120

на установата, заради изигрувањето на довербата на клиентите, не може да се поврати со ништо.

За поединците кои се однесуваат неетички, последиците се поспецифични и вообичаено се следниве<sup>170</sup>: *\*Изгубена доверба.* Доколку се изгубила довербата во некој од вработените, тогаш никој нема да сака да споделува со него никакви информации бидејќи ќе се плаши од неговото неетичко однесување, поткажување, поткрадување и сл. *\*Нефункционарање на тимската работа.* Тим во кој еден или повеќе од членовите се однесуваат неетички не може да функционира. Не постои доверба. Членовите на таков тим нема да доаѓаат на состаноци. Тие не се подготвени на заеднички ризик, ниту за барање на креативни решенија. *\*Сомневање во сопствената проценка.* Во случај да се открие дека поединци во установата се однесуваат неетички, нивните соработници, особено претпоставените почнуваат да се сомневаат во својата способност за проценување на личноста. Тоа е толку посилно, доколку станува збор за претпоставен кој открил дека некој од неговите подредени за кого мислел дека е чесен и вреден работник, постапува неетички. Ако тоа се случи повеќе пати, претпоставениот ќе биде оквалификуван дека не може правилно да ги прецени луѓето и ќе го губи самопочитувањето. *\*Намалена мотивација за работа.* Кога во установата ќе се изгуби довербата, се намалува ентузијазмот за работа. Луѓето почнуваат да се сомневаат во секого, нема да сакаат да соработуваат меѓу себе, а ќе почнат да се сомневаат во способноста на менаџментот што ја води установата. Сето тоа ќе придонесе за намалена мотивација за работа со што и целокупната деловна активност на установата ќе се намали. *\*Опаѓање на лојалноста.* Лојалноста на вработените кон својата установа е неразделно поврзана со чувството на припадност кон установата. Во случај да се намали мотивацијата и да опадне продуктивноста, вработените почнуваат да се сомневаат во успешноста на својата установа, а тоа доведува до чувство на отуѓеност. Вработените не ја чувствуваат установата како своја и затоа не мислат дека треба да и се лојални. *\*Напуштање на работното место.* Сите претходно наведени причини доведуваат до крајна немотивираност на вработениот кој воопшто не е задоволен од работата и единственото можно решение кој го гледа во напуштање на работното место. На прв поглед тоа изгледа најприфатливо решение и за него и за установата.

### КОДЕКС ЗА ДОБРО ПРОФЕСИОНАЛНО ОДНЕСУВАЊЕ

Сите луѓе имаат свои вредности, особености, верувања. Во исто време секој од нив има различни сомнежи, мерила и очекувања, а секого го поттикнуваат различни мотиви и потреби. И сите се стремат кон тоа нив да ги достигнат, да најдат начин на кој ќе ги остварат своите идеи. Во тој случај, на свеста за етиката<sup>171</sup> можат да влијаат различни нешта кои го детерминираат и модифицираат однесувањето.

Заради желбата да се постигне целта, кај луѓето се јавуваат притисоци чиј интензитет се разликува од индивидуа до индивидуа. Ако притисоците се многу силни, тогаш оправдано може да се очекува дека тие ќе се однесуваат неетички. Понекогаш, тоа може да биде заради желбата да се докажат како успешни работници пред

<sup>170</sup> Есмерова Е. (2006). *Деловна комуникација и етика*, Штип: Илинден 2002, стр. 89-91

<sup>171</sup> Темков К. (2009). *Етика*, Скопје: Просветно дело, стр.55

претпоставените, па да се задолжи некој од подредените да изготви некаков извештај кој ќе се прикаже како свој<sup>172</sup>.

Постојат некои мерила кои го насочуваат животот на секој човек. За нив луѓето најчесто не се свесни како ги стекнале, но тие постојано делуваат и го модифицираат нивното однесување. Секоја установа има свои правила за работа кои можат да бидат поставени во посебен правилник, прирачник за вработени, насоки за работење, кодекс на однесување и слично. Без оглед на тоа како се наречени, сосема е јасно дека станува збор за документ кој има цел да ја објасни организациската структура и да постави мерила за однесување на административниот кадар. Содржината на насоките на установата по кои таа работи ги одразува вредностите на менаџментот. Особено е значајно во таквите документи секоја организација да вклучува и етички кодекс за однесување на вработените. Но, ако кодексот се состои само во неколку убаво напишани реченици кои нема да најдат своја примена во практиката, тогаш воопшто не ја исполнил својата цел<sup>173</sup>.

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Теоретскиот дел од темава е поткрепен со емпириско истражување за испитување и утврдување на исказот за квалитетот на работата на административниот кадар во високообразовните установи преку степенот на согласност за воведување на систем за перманентно образование и подобрување на нивните вештини, способности и компетенции, особено во *делот на „почитувањето и практикувањето на професионалната етика во работата“*. Во примерок на истражувањето беа опфатени 11 единици во состав на Универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола од 7 градови од Република Македонија (Битола, Прилеп, Охрид, Велес, Струга, Кичево и Скопје) при што беа анкетирани 99 вработени административен кадар (и тоа: секретар, технички секретари, референти за студенти прашања, раководител на секторот за студентски прашања, администратори за ЕКТС, други администратори, библиотекари, сметководители, благајници, архивари, информатичари и референти за набавка) и 320 студенти од истите единици на Универзитетот. Истражувањето беше реализирано во текот на месеците март-мај 2013 година.

### РЕЗУЛТАТИ, НИВНА АНАЛИЗА И ДОКАЖУВАЊЕ НА ХИПОТЕЗАТА

За квалитетот на работата на административниот кадар според исказот „Сметам дека перманентното образование позитивно ќе влијае врз почитувањето и практикувањето на професионалната етика во работата од страна на административниот кадар“, кој му беше поставен и на студентите, добиен е *екстремно „+“ степен на согласност (просекот на одговорите за степенот на согласност под 5-потполно/целосно или под 4-најчесто се согласувам)* е многу поголем, односно за 35% кај студентите во однос на административниот кадар, а соодветно на тоа и *екстремно „-“ степен на согласност (просекот на одговорите за степенот на согласност под 2-најчесто не или под 1-воопшто не се согласувам)* е поголем за 7% кај студентите во однос на административниот кадар. Според добиените податоци од анализата за влијанието на перманентното образование врз

<sup>172</sup> Ђорђевић Д. & Ђуровић Б. (2011). *Професионална етика инжењера*. Универзитет у Нишу, Машински факултет: Ниш, стр.16

<sup>173</sup> Гулевска В., *Образовна етика*, авторизирани предавања, Педагошки факултет-Битола



почитувањето и практикувањето на *професионалната етика* во работата од страна на административниот кадар, се согледува дека реалната состојба укажува на високиот процент приближно на одговори од страна на студентите во однос на административниот кадар. Ова за мене е реален очекуван одговор за административниот кадар од страна на директните корисници на услугите кои ги нудат, односно дека потполно/целосно или најчесто се согласуваат испитаниците (студентите), по ова прашање.

*Аритметичката средина изнесува 3,75 кај административниот кадар и 4,09 кај студентите*, што укажува на фактот дека степенот на согласност со дадените одговори од страна на испитаниците се движи околу одговорот 4, односно испитаниците „најчесто се согласуваат“ дека перманентното образование позитивно ќе влијае на професионалната етика во работата на административниот кадар. А додека пак *стандардната девијација изнесува 1,067 (кај административниот кадар) и 0,965 (кај студентите)*, односно отстапувањето на податоците во дистрибуцијата е незначително и изнесува само 0,102% од средната вредност и дистрибуцијата е похомогена, а податоците се погусто групирани околу аритметичката средина.

Со овие два методи се *потврдува и докажува* хипотезата: *Врз почитувањето и практикувањето на професионалната етика, позитивно ќе влијае перманентното образование на административниот кадар.*

## РЕЗИМЕ

Најважна цел во еден човечки живот е постигнување на среќа, а за да се стигне до среќата потребен е успех. За да биде еден човек успешен, треба да го знае правилниот начин на однесување, каде на прво место се неговата етичност и морал, непосакување зло на никој, а уште помалку нанесување на другите зло. Секој човек кој сака да му наштети на луѓето, се оддалечува од општеството, него никој не го сака во својата околина. Од другата страна пак се позитивните вредности- комуникативноста, интересирање за луѓето, разбирањето и прифаќањето на други размислувања и идеи, кои всушност се предизвикувачи на деловниот успех на секоја личност, како и сигурност во работата. Поврзувањето на етичноста и работната способност е највлијателниот начин за достигнување на успехот.

Во контекст на темата, позначајни се неколку мислења, констатации и заклучоци и тоа:

1. Зголемување на *заинтересираноста на менаџерскиот тим на единиците* и на Универзитетот за вложување во перманентното образование на својот административен кадар;

2. Дополнување на *подзаконскиот акт на Универзитетот* (конкретно на Правилникот за стручно оспособување и усовршување на кадарот на УКЛО), каде треба да се предвидат *системски решенија*, покрај наведените и за административниот кадар и тоа во делот на: *почитувањето и практикувањето на професионалната етика* во работата на административниот кадар кој треба да претставува предизвик на самите установи и Универзитетот во целост;



3. Неопходната *потреба од дефиниран механизам* за перманентно образование на административниот кадар, преку кој од централно ниво врз образовните установи ќе се врши периодично наблудувања, тестирања, анкетаирања и слично со соодветно влијание на нивните бенефиции итн.;

4. Од голема важност е формирањето на централно тело, односно соодветен *Универзитетски центар за перманентно образование на административен кадар*. Истиот ќе го вклучи административниот кадар во разните форми нза надоградување на својата професионална етика, како и знаењата, вештините и интересите за полесно тековно работење, како што се: обуки, семинари, консултативни и стручни систаноци, средби и слично.

Трудов ќе го завршам со следнава мисла од Чедомир Ќупиќ: *Живот без етичност и поетичност е здодевен, празен и тажен. Вредностите се животни ориентири - светилници на животот.*

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Crane D. P. (1986). *Personnel Management of Human Resources*, Boston: Kent Publishing Company
- 2) Malcolm T. (2002). *Key Concepts in Adult Education and Training, 2<sup>nd</sup> Edition*, London and New: York RoutledgeFalmer, Taylor&Francics Group
- 3) Болондер Џ. & Шнел, С. (2011). *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс
- 4) Борота-Поповска М. (2004). *Деловна Етика*, Скопје: Де Гама
- 5) Груевски Т. (2004). *Комуникации и култура*, Скопје: Студентски збор
- 6) Гулевска В., *Образовна етика*, авторизирани предавања, Педагошки факултет-Битола
- 7) Дафт Р. (2011). *Менаџмент*, осмо издание: Универзитет Вандерилт, Tomson, South-Western
- 8) Ђорђевић, Д. Ђуровић, Б. (2011) *Професионална етика инжењера*, Ниш: Универзитет у Нишу, Машински факултет
- 9) Есмерова Е. (2006). *Деловна комуникација и етика*, Штип: Илинден 2002
- 10) Матис Р. & Џексон Џ. (2010). *Управување со човечки ресурси, XXXII*, превод од англиски јазик Владимир Димитриевски... и др., Скопје: Магор
- 11) Петровски Д. (2006). *Административна култура и административно однесување*, Битола: Универзитетска библиотека Св. Климент Охридски
- 12) Пранговска Л. (1998). *Деловно однесување: култура, комуникација, однесување*, Охрид
- 13) Темков К. (2009). *Етика*, Скопје: Просветно дело

## **MODELOVANJE UTICAJA LOJALNOSTI ZAPOSLENIH I ZADOVOLJSTVA KORISNIKA NA KVALITET PRUŽANJA USLUGA U STUDNETSKIM CENTRIMA U SRBIJI**

### **MODELING THE EFFECTS OF EMPLOYEE LOYALTY AND CUSTOMER SATISFACTION ON SERVICE QUALITY. CASE STUDY: STUDENTS CENTERS IN SERBIA**

**Djordje Nikolić**

Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru / University of Belgrade, Technical Faculty in Bor  
[djnikolic@tf.bor.ac.rs](mailto:djnikolic@tf.bor.ac.rs)

**Goran Stojanović**

Studentski centar Bor / Students Center Bor

**Ivan Mihajlović**

Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru / University of Belgrade, Technical Faculty in Bor

**Živan Živković**

Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru / University of Belgrade, Technical Faculty in Bor

UDK: 331.101.3:658.818]:37.091.6(497.11)

#### **APSTRAKT**

Cilj ovog rada je da istraži povezanost između lojanosti zaposlenih i zadovoljstva korisnika usluga u devet studentskih centara u Srbiji, kao i da utvrdi njihov uticaj na kvalitet usluga koje pružaju zaposleni u ovim organizacijama. Pored toga, u radu je razvijen hipotetički model koji objedinjava dva nezavisna modela i ispituje četiri osnovne relacije između dvanaest istraživačkih grupa pitanja, i to: 1) direktan uticaj šest indikatora TQM prakse (odnos sa nadređenima, davanje ovlašćenja zaposlenima, obuka zaposlenih, timski rad, ocena rada i zarada zaposlenih) na zadovoljstvo zaposlenih; zatim 2) uticaj zadovoljstva zaposlenih na lojalnost zaposlenih u uslužnim organizacijama; kao i 3) direktan uticaj lojalnosti zaposlenih na njihov učinak u pogledu pružanja usluga u organizacijama u kojima rade; 4) povezanost između tri indikatora, koji iskazuju zadovoljstvo uslugama smeštaja, ishrane, dopunskih aktivnosti, i kvaliteta usluga koje korisnici usluga ostvaruju u kontaktu sa zaposlenima u studenstkim centrima. Prikupljanje podataka za razmatrani predmet istraživanja je sprovedeno na osnovu dva upitnika, pri čemu se prvi upitnik odnosi na zaposlene (grupe pitanja od G1-G8) i drugi koji je fokusiran na korisnike usluga-studente (grupe pitanja G9-G12). Anketirano je ukupno 219 zaposlenih (203 validna uzorka) i 548 studenata (547 validnih uzoraka) u svih devet studentskih centara u Srbiji.

SEM (Structural Equation Modeling) proces modelovanja je korišćen u ovom istraživanju radi testiranja hipotetičkog modela i svih definisanih veza između latentnih varijabli u modelu. Analizom pokazatelja pouzdanosti i validnosti, kako kontrolnog mernog modela, tako i samog hipotetičkog „path“ modela utvrđene su zadovoljavajuće vrednosti svih karakterističnih pokazatelja. Takođe, modelom su potvrđeni statistički značajani pozitivni uticaji lojanosti zaposlenih i indikatora zadovoljstva korisnika usluga na kvalitet usluga koje zaposleni pružaju u studentskim centrima u Srbiji.

**Клучне речи:** TQM pokazatelji, zadovoljstvo zaposlenih, lojalnost zaposlenih, zadovoljstvo korisnika usluga, učinaku u pogledu kvaliteta usluga, studentski centri

### ABSTRACT

The goal of this paper is to examine the relationship between employee loyalty and customer satisfaction, and to examine impact of both on service quality performance of employees in nine student's centers in Serbia. Furthermore, developed hypothetical model explores four major relationships: 1) the direct impacts of six TQM indicators (relationship with superiors, employee empowerment, employee training, team work, job evaluation, employee compensation) on employee satisfaction; 2) the relationship between employee satisfaction and employee loyalty; 3) the direct impact of employee loyalty on service quality performance; and 4) the relationship between three customer satisfaction indicators (accommodation, food, extra activities) and service quality performance. The quantitative methodology in this study uses two structured questionnaires, one focused on employees and the other on customers (students). Valid data was collected from responses of 203 employees and 547 students. The Structural Equation Modeling (SEM) approach was used to test the proposed hypothetical model and all the relationship between constructs. Reliability and validity analysis of SEM model gave satisfactory results which firstly indicate that employee loyalty has positive significant influence on their service quality performance and secondly, that customers satisfaction indicators have important positive effects on service quality that has been provided by employees in students centers in Serbia.

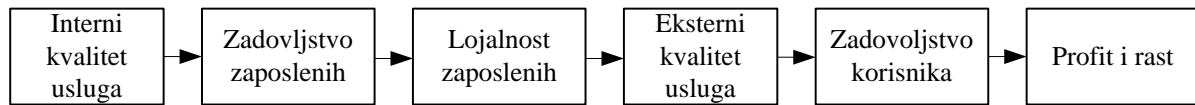
**Keywords:** TQM indicators, employee satisfaction, employee loyalty, customer satisfaction, service quality performance, student's center.

### UVOD

Jedan od najvećih izazova sa kojima se susreće svaki menadžment u uslužnim organizacijama jeste obezbeđivanje i očuvanje zadovoljstva korisnika njihovih usluga (Yen-Lun Sun, 2004). Takođe, kako navodi autor Yen-Lun Sun (2004), pored ostalih zahteva korisnika usluga, kvalitet usluge se sve značajnije izdvaja kao ključni faktor u ostvarivanju uspeha u uslužnim organizacijama. Stoga, kako navode Yee i saradnici (Yee et al., 2008) mnoge organizacije aktivno traže načine kako bi ostvarile dodatnu vrednost u njihovim uslugama i poboljšale kvalitet usluga. Poslednjih godina, većina menadžera je shvatila da ukoliko žele da ostvare značajan uticaj na kvalitet usluge u svojim organizacijama, zaposleni i korisnici usluga moraju biti u centru njihovog interesovanja. Prethodna istraživanja (Bernhardt et al., 2000; Harter et al., 2002; Snipes et al., 2005) nesumljivo ukazuju na značajnu pozitivnu vezu između ova dva činioca, obzirom da, kako navode Snipes i saradnici (Snipes et al., 2005), zaposleni koji se osećaju zadovoljni svojim poslom obezbeđuju viši nivo kvaliteta usluge prema njihovim klijentima.

Stoga, ovaj rad ima za cilj da ostvari doprinos u sagledavanju međusobnih veza, koje postoje između zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih u uslužnim organizacijama sa jedne strane, i zadovoljstvo korisnika kvalitetom usluga, koje im takvi zaposleni pružaju sa druge strane. U tu svrhu definisan je istraživački model, koji je u osnovi baziran na ideji „service-profit-chain“ teorije, koju su razvili Heskett i saradnici sa Harvard Univerziteta 1994. godine (Heskett et al., 1994). Ova teorija predlaže da finansijski uspeh organizacije dolazi od zadovoljstva

korisnika, koje ostvareno preko učinka zaposlenih, koji je pak ostvaren kroz zadovoljstvo zaposlenih (slika 1).



Slika 1. "Service-profit chain" teorija (preuzeto od Heskett et al., 1994)

U okviru sekcije 2 ovog rada date su teorijske osnove i razvoj istraživačkih hipoteza. U sekciji 3, prezentovana je detaljno istraživačka metodologija, koja je zatim praćena rezultatima statističke analize istraživačkog modela i diskusijom u sekciji 4. Konačno, u poslednjoj sekciji 5, sumirani su zaključci ovog rada, istraživački doprinos, ograničenja, i budući pravci istraživanja.

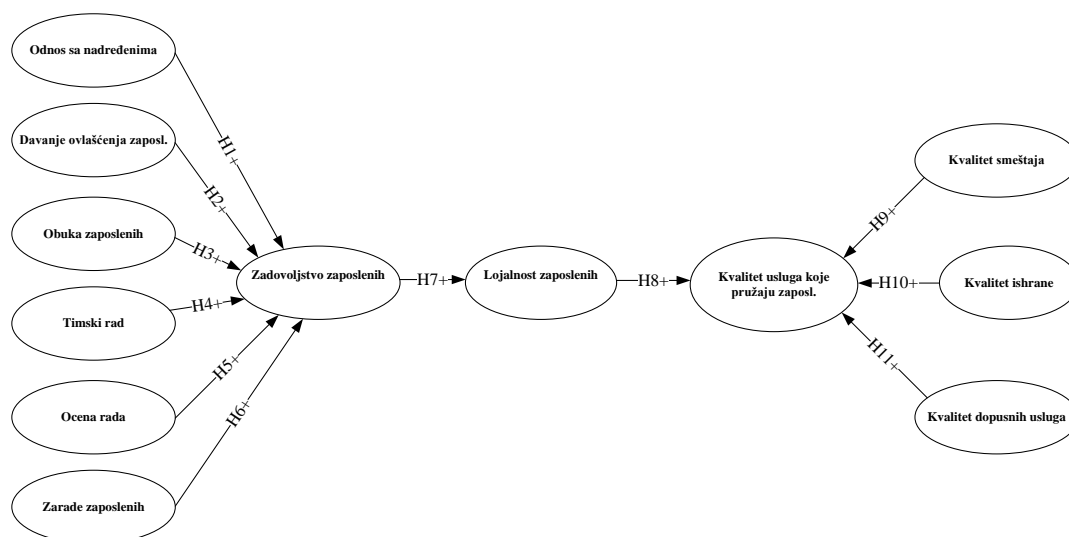
## TEORIJSKE OSNOVE I DEFINISANJE ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA

### Zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih u odnosu na kvalitet usluga

Zadovoljstvo poslom je jedan od najrazmatranijih fenomena u literaturi, koja se tiče organizacionog ponošanja. U uslužnim organizacijama, moguće je da zadovoljstvo zaposlenih ima najveći uticaj u domenu zadovoljstva korisnika usluga. Do skora, mnoge kompanije nisu imale saznanja o tome šta njihovi zaposleni zapravo misle, a jedan od glavnih razloga je upravo nedostatak načinih metoda i pristupa u merenju zadovoljstva zaposlenih (Ricci et al, 1998). Međutim, u međuvremenu veliki broj istraživanja je upravo pokazao da zadovoljan zaposleni je visoko motivisan, ima dobar moral na poslu, i radi efikasnije i efektivnije (Eksildsen i Dahlgaard, 2000), takođe, kao takvi zaposleni su usmereni na kontinuiranom poboljšanju i kvalitetu (Hart i Thomson, 2007).

Ovo istraživanje ima za cilj da već razmatrane modele (Jun et al., 2006; Chang et al., 2010), koji analiziraju povezanost između indikatora TQM prakse i njihovog uticaja na povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih, integriše u novi hipotetički model koji dalje uspostavlja uticaj između zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih i nivoa kvaliteta usluga, koje kao takvi oni ostvaruju u uslužnim organizacijama.

Total Quality Management (TQM), koji definisan od strane Kanji-a 1990. godine (Kanji, 1990;1995), zbog svog usmerenja ka zadovoljstvu korisnika, verovatno je jedan od najrazmatranijih pristupa u usmeravanju organizacionih napora ka cilju zadovoljenja korisnika usluga (Ugboro i Obeng, 2000). Za potrebe definisanja dela istraživačkih hipoteza (H1 do H7) prikazanih na slici 2, u ovom radu iskorišćen je direktan uticaj šest indikatora TQM prakse (odnos sa nadređenima, davanje ovlašćenja zaposlenima, obuka zaposlenih, timski rad, ocena rada i zarada zaposlenih) na zadovoljstvo zaposlenih, a zatim i pozitivan uticaj zadovoljstva zaposlenih na lojalnost zaposlenih u uslužnim organizacijama, koji su već u prethodnim istraživanjima precizno teoretski obrazloženi i ispitivani od strane grupa autora (Jun et al., 2006; Arsić et al., 2012) na različitim studijama slučajeva.



Slika 2. Istraživački model i hipoteze

Prethodna istraživanja su obezbedila empirijsku podršku i teorijsku osnovu da zadovoljstvo zaposlenih, kvalitet usluga, zadovoljstvo korisnika i profitabilnost organizacija imaju odgovarajuću međusobnu povezanost. Kako ističu Yoon i Suh (2003), zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom teže da budu više uključeni u aktivnostima organizacije u kojima rade, i više su posvećeni u obezbeđivanju usluga na višem nivou kvaliteta. Takođe, istraživanje Silvestro i Cross-a (2000) predlaže da lojalni zaposleni u organizaciji su mnogo više željni i sposobni u ostvarivanju višeg nivoa kvaliteta usluga. Na osnovu razmatrane teorije, u ovom radu je postavljana pretpostavka da lojalnost zaposlenih vodi kao ostvarivanju većeg kvaliteta usluga koje pružaju zaposleni u uslužnim organizacijama (Yee et al., 2008).

*Hipoteza H8: Lojalnost zaposlenih ima pozitivan uticaj na kvalitet usluga koje zaposleni pružaju u odnosu sa korisnicima usluga*

### **Zadovoljstvo korisnika usluga i kvalitet usluga koje pružaju zaposleni**

U ovom istraživanju, učinak zaposlenih na kvalitet usluga u uslužnim organizacijama je razmatran kroz uticaj zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih sa jedne strane, a sa druge strane, autori ovog rada su se opredelili da kvalitet usluga koje zaposleni pružaju posmatraju i iz perspektive zadovoljstva korisnika usluga.

Jedna od osnovnih funkcija koje zaposleni u ustanovama studentskih centara u Srbiji moraju da realizuju je obezbeđivanje kvalitetne usluge njihovim korisnicima usluga-studentima. Stoga, zadovoljstvo korisnika uslugama pruženim u ustanovama studentskog standarda, svakako je najznačajniji pokazatelj kvaliteta rada ustanove. Stalni oblik provere zadovoljstva korisnika u velikoj meri može uticati na bolji odnos i bolju komunikaciju između zaposlenih i korisnika. Kao osnovni preduslovi za ostvarivanje kvalitetne usluge od strane zaposlenih jesu i ostali resursi, kojima organizacija raspolaže. U svom radu Najib i saradnici (2011) istraživali su nivo zadovoljstva korisnika smeštajem i dopunskim aktivnostima u studentskim domovima na vodećim univerzitetima u Maleziji. Kako ističu isti autori postoje samo par istraživanja koja ispituju fizičke i sociološke faktore koji utiču na zadovoljstvo uslugama smeštaja u objektima studentskih centara (Kaya i Erkip, 2001; Khozaie et al., 2010). Na osnovu razmatrane teorijske literature, u ovom radu su predložene još tri

hipoteze koje istražuju uticaj nivoa kvaliteta organizacionih resursa, koji se tiču smeštaja, ishrane i dopunskih usluga, na kvalitet usluga koje pružaju zaposleni u razmatranim uslužnim organizacijama (slika 2).

*Hipoteza H9: Nivo kvaliteta usluga smeštaja ima značajan uticaj kvalitet usluga koje pružaju zaposleni*

*Hipoteza H10: Nivo kvaliteta usluga ishrane ima značajan uticaj kvalitet usluga koje pružaju zaposleni*

*Hipoteza H11: Nivo kvaliteta dopunskih usluga ima značajan uticaj kvalitet usluga koje pružaju zaposleni*

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prikupljanje podataka je izvršeno u svih devet studentskih centara u Srbiji. U cilju prikupljanja podataka formirane su dve ankete. Prva anketa se fokusira na zaposlene u studentskim centrima i sastavljena je iz 8 grupa pitanja (grupe G1-G8) i demografskih podataka ispitanika (Tabela 1). Prikupljeno je ukupno 219 anketa koje se popunjavali zaposleni pri čemu je validnih anketa bilo 203. Drugom anketom je mereno zadovoljstvo korisnika usluga u studnetskim centrima, kroz četiri grupe pitanja (grupe G9-G12), pri čemu je broj ispravno popunjenih anketa od strane studenata iznosio 547 (Tabela 1).

Svi ispitanici su za ocenu anketnih pitanja koristili petostepenu Likertovu skalu, gde ocena 1 znači „potpuno se ne slažem“, ocena 3- „neutralan“ i ocena 5- „potpuno se slažem“.

Demografske karakteristike razmatranog uzorka su predočene u Tabeli 1.

*Tabela 1. Demografski podaci ispitanika*

Kompozicija uzoraka- ZAPOSLENI			Kompozicija uzoraka- KORISNICI USLUGA		
Demografske varijable	Kategorija	Frekvencija (Udeo u %)	Demografske varijable	Kategorija	Udeo (%)
Studentski centar	Beograd	48 (24%)	Studentski centar	Beograd	147 (27%)
	Novi Sad	35 (17%)		Novi Sad	100 (18%)
	Subotica	15 (7%)		Subotica	51 (9%)
	Niš	25 (12%)		Niš	50 (9%)
	Kragujevac	15 (7%)		Kragujevac	50 (9%)
	Užice	5 (2%)		Užice	24 (4%)
	K.Mitrovica	40 (20%)		K.Mitrovica	51 (9%)
	Čačak	10 (5%)		Čačak	26 (5%)
	Bor	10 (5%)		Bor	48 (9%)
Pol	muški pol	95 (47%)	Pol	muški pol	283 (52%)
	ženski pol	108 (53%)		ženski pol	264 (48%)
Godine starosti	do 30 g.	27 (13%)	Godine starosti	19-21 g.	155 (28%)
	30-40 g.	59 (29%)		21-23 g.	142 (26%)
	40-50 g.	72 (35%)		23-25 g.	178 (33%)
	preko 50 g.	45 (22%)		preko 25 g.	72 (13%)
Obrazovanje	dr	1 (0.5%)	-	-	-
	mr	29 (14.3%)			
	vss	67 (33.0%)			

	vs vkv sss oo	32 (15.8%) 2 (1.0%) 21 (10.3%) 51 (25.1%)			
<b>Vrsta posla</b>	usluga održavanje administracija	83 (41%) 76 (37%) 44 (22%)	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>203 (100%)</b>	<b>TOTAL</b>		<b>547 00%)</b>

## РЕЗУЛТАТИ I ДИСКУСИЈА

Za empirijsku validaciju hipotetičkog modela, u ovom radu je korišćena metodologija SEM-a (Structural Equation Modeling) (Bou-Lluslar et al., 2009, Živković et al., 2010). Najpre je primenom faktorske (PCA) analize potvrđena jednodimenzionalnost u okviru svih 12 grupa u razmatranom modelu. Vrednosti koje su dobijene faktorskom analizom su predočene u Tabeli 2.

Kako bi se osigurala pouzadanost i validnost razmatranog istraživačkog modela definisan je kontrolni merni model na koji je primenjena konfirmatorna faktorska analiza CFA. CFA analizom utvrđene su mere fitovanja kontrolnog modela (goodness-of-fit measures), i vrednosti pojedinih parametara ove analize su predočeni u Tabelama 2 i 3. Pri čemu, CFA analiza je potvrdila dobro fitovanja kontrolnog modela, što praktično verifikuje da definisanih 47 varijabli (broj pitanja u oba upitnika) na pouzdan način opisuju 12 latentnih grupa definisane istraživačkim modelom (videti sliku 2).

Nakon validacije kontrolnog modela i dobijenih zadovoljavajućih mera fitovanja, pristupilo se testiranju strukturnog modela definisanog na slici 2. Analiza kritičnog puta (path model analysis) je urađena u softverskom paketu SPSS AMOS v.16, pri čemu su utvrđene sekvencijalne relacije u definisanom hipotetičkom modelu. Mere fitovanja i za ovaj strukturni model, koje su predočene u tabeli 3, ukazuju na prihvatljivost postavljenog hipotetičkog modela, stoga se pristupilo analizi postavljenih hipoteza u ovom radu.

Rezultati strukturne analize istraživačkog modela prikazani su na slici 3. Radi preglednosti prikazane su samo vrednosti koeficijenata putanje (sa nivoima značajnosti) i koeficijenata determinacije ( $R^2$ ). Rezultati analize ukazuju da samo dva koeficijenta putanja imaju negativnu vrednost (hipoteza H1 i hipoteza H4), dakle u modelu hipoteze H1 i H4 nisu potvrđene. Sve ostale vrednosti koeficijenata putanja, su pozitivne, čime se potvrđuju devet postavljenih hipoteza u razmatranom modelu istraživanja, pri čemu se mora napomenuti da hipoteze H3 i H9 nemaju dovoljan nivo značajnosti. Ostale veze između elementa hipotetičkog modela pokazuju statističku značajnost.

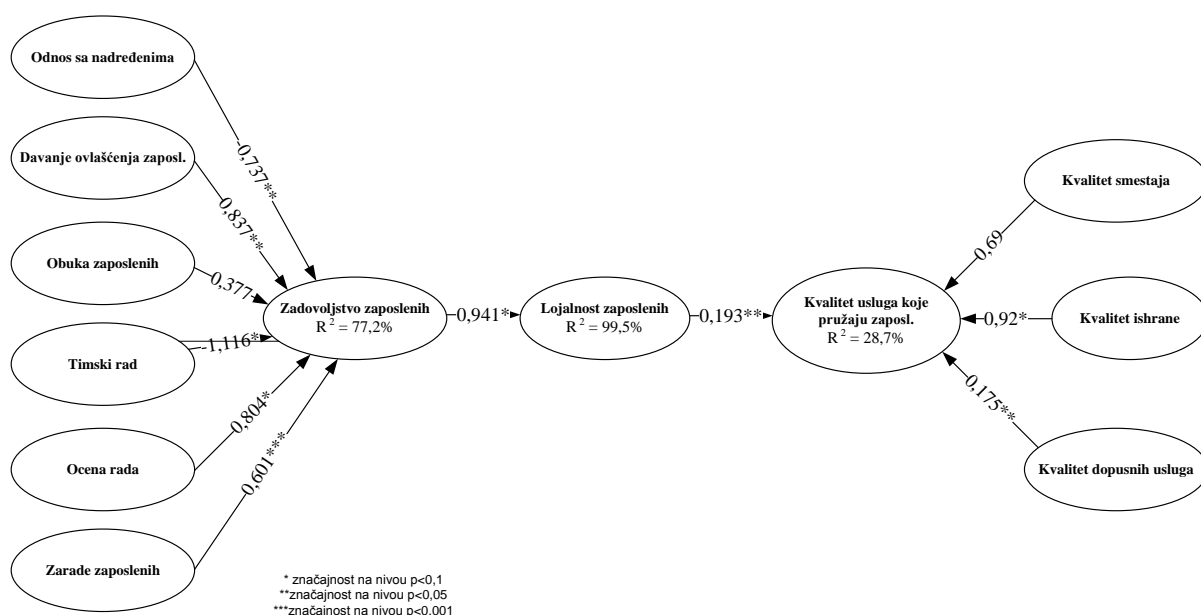


Tabela 2. EFA i CFA statistika kontrolnog mernog modela

Groupa	Posmatrana varijabla	Exploratory Factor Analysis- Eksplozivatorna Faktorska analiza		Confirmatory Factor Analysis- Konfirmatorna faktorska analiza		
		PCA		Pouzdanost	Konvergentna validnost	
		% varijanse koji se može opisati jednodimenzionim faktorom	Faktorsko opterećenje	Cronbach alfa	Faktorsko opterećenje	t-statistika
Odnos sa nadređenima (G1)	G1_1	77.118	0.869	0.851	0.734	11.600**
	G1_2		0.893		0.842	14.017**
	G1_3		0.872		0.833	*
Davanje ovlašćenja zaposlenima (G2)	G2_1	74.027	0.878	0.882	0.820	14.507**
	G2_2		0.876		0.789	13.639**
	G2_3		0.826		0.727	*
	G2_4		0.859		0.855	12.048**
Obuka zaposlenih (G3)	G3_1	81.300	0.879	0.922	0.85	15.082**
	G3_2		0.937		0.93	*
	G3_3		0.910		0.86	17.92*
	G3_4		0.879		0.84	15.76*
Timski rad (G4)	G4_1	75.304	0.864	0.836	0.79	13.75*
	G4_2		0.871		0.77	13.03*
	G4_3		0.869		0.82	14.47*
Ocena rada (G5)	G5_1	72.153	0.858	0.871	0.83	14.48*
	G5_2		0.849		0.79	13.62*
	G5_3		0.849		0.76	12.77*
	G5_4		0.842		0.76	12.86*
Zarade zaposlenih (G6)	G6_1	61.251	0.633	0.839	0.49	7.210
	G6_2		0.796		0.57	10.58*
	G6_3		0.860		0.79	13.25*
	G6_4		0.820		0.82	14.01*
	G6_5		0.785		0.78	13.19*
Lojalnost zaposlenih (G7)	G7_1	69.840	0.737	0.881	0.661	8.62*
	G7_2		0.865		0.816	10.721*
	G7_3		0.889		0.854	10.918*
	G7_4		0.872		0.838	10.434*

	G7_5		0.802		0.794	9.965*
Zadovoljstvo zaposlenih (G8)	G8_1 G8_2 G8_3	76.004	0.878 0.876 0.852	0.842	0.796 0.790 0.791	12.866* 12.743* 12.175*
Kvalitet organizacije preko usluga koje pružaju zaposleni (G9)	G9_1 G9_2 G9_3 G9_4 G9_5	48.229	0.527 0.720 0.717 0.752 0.732	0.705	0.796 0.790 0.791	12.866* 12.743* 12.175*
Kvalitet smestaja (G10)	G10_1 G10_2 G10_3 G10_4	57.075	0.858 0.846 0.848 0.827	0.722	0.83 0.79 0.76 0.76	14.48* 13.62* 12.77* 12.86*
Kvalitet ishrane(G11)	G11_1 G11_2 G11_3 G11_4	62.562	0.778 0.631 0.871 0.861	0.793	0.83 0.79 0.76 0.76	14.48* 13.62* 12.77* 12.86*
Kvalitet dopusnih usluga (G12)	G12_1 G12_2 G12_3	79.173	0.879 0.876 0.914	0.867	0.796 0.790 0.791	12.866* 12.743* 12.175*

Napomena: \* nivo znacajnosti  $p < 0.1$ , \*\* nivo znacajnosti  $p < 0.05$ , \*\*\* nivo znacajnosti  $p < 0.001$ ,



Slika 3. Rezultati strukturnog modela

Takođe, rezultati strukturne analize ukazuju na jačinu predviđanja za većinu zavisnih varijabli u modelu. Pri čemu, ukupni model opisuje 77.2 % varijanse latentne varijable “zadovoljstvo zaposlenih”, takođe, ukupni model opisuje 99.5 % varijanse latentne varijable “lojalnost zaposlenih”, što se upoređujući sa rezultatima sličnih istraživanja, koji se mogu naći u literature (Jun et al., 2006; Arsić et al., 2012), može smatrati veoma zadovoljavajućim rezultatom. U nastavku, određen je i procenat varijanse latentne varijable “kvalitet usluga koje pružaju zaposleni” i on iznosi 28. 7%.

*Tabela 3. Mere fitovanja za kontrolni merni model i istraživački hipotetički path model*

Model	Chi-square ( $\chi^2$ )	Degree of Freedom (df)	Probability (p)	Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ )	Root Mean Square Error Of Aproximation (RMSEA)	Comparative Fit Index (CFI)
Kontrolni merni model	2016.416	968	.000	2.083	0.045	0.873
Ispitivanje teorijskog modela	2051.120	987	.000	2.078	0.044	0.871
Poželjni rang mera	-	-	-	$\leq 3$	$\leq 0.08$	$\geq 0.9$

## ZAKLJUČAK

Rezultati koji su dobijeni u ovom radu uz pomoć strukturnog modela, kao i pouzdanost i validnost istog, ukazuju da se kvalitet usluga koje obezbeđuju zaposleni u studentskim centrima u Srbiji može značajno unaprediti kroz podizanje nivoa zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih u ovim organizacijama. Štaviše, jedan od preduslova za ostvarivanje ovih nivoa jeste i uvođenje TQM prakse u ovim organizacijama. Takođe, ostvarivanjem većeg zadovoljstva korisnika uslugama smeštaja, ishrane i dopunskih sadržaja, stvaraju se osnovni preduslovi da zaposleni u studentskim centrima u Srbiji pruže bolje usluge.

Menadžment u razmatranim organizacijama treba veću pažnju da usmeri na pojedine faktore TQM prakse, kao što su odnos između nadređenih i zaposlenih, kao i da promoviše prednosti timskog rada u svojim organizacijama, obzirom da u ovi faktori pokazali značajan negativan uticaj na genaralno zadovoljstvo zaposlenih a samim tim ne podstiču se zaposleni da ostvaruju pozitivne rezultate u pogledu kvaliteta usluga koje pružaju prema korisnicima usluga.

## REFERENCE

- 1) Arsić M., Nikolić Dj., Živković Ž., Urošević S., Mihajlović I. (2012). The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia. Total Quality Management and Business Excellence, 23(5/6): 719-729.
- 2) Bernhardt K.L., Donthu N., Kennett P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. Journal of Business Research, 47(2):161–171.

- 3) Bou-Lluslar J.C., Escrig-Tena A.B., Roca-Puig V., Beltran-Martin I. (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. *Journal of Operations Management*, 27: 1-22.
- 4) Chang C.C., Chiu C.M. Chen, C.A. (2010). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management*, 21(12): 1299-1314.
- 5) Eskilden J.K., Dahlgaard J.J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11 (8): 1081-1094.
- 6) Hart D.W, Thompson J.A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective, *Business Ethics Quarterly*, 17(2): 297-323.
- 7) Harter J.K, Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2):268–79.
- 8) Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser Jr W.E., Schlesinger L. (1994). Putting the service–profit chain to work. *Harvard Business Review*, 164– 174.
- 9) Jun M., Shaohan C., Shin H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24: 791-812.
- 10) Kanji G.K. (1990). Total Quality Management: the second industrial revolution. *Total Quality Management*, 1 (1): 3-11.
- 11) Kanji G.K. (1995). *Total Quality Management, Proceedings of the First World Congress*. London: Chapman&Hall, 1995.
- 12) Kaya N., Erkip F. (2001). Satisfaction in a dormitory building: The effects of floor height on the perception of room size and crowding. *Environmental Behaviour*, 33: 35-53.
- 13) Khozaei F., Hassan A.S., Khozaei Z. (2010). Undergraduate students' satisfaction with hostel and sense of attachment to place: Case study of university sains Malaysia *American Journal of Engineering and Applied Sciences*, 3: 516-520.
- 14) Najib N.U.M., Yusof N.A., Osman Z. (2011). Measuring Satisfaction with Student Housing Facilities. *American Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4 (1): 52-60.
- 15) Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at sears. *Harvard Business Review*, 83-97.
- 16) Silvestro R., Cross, S. (2000). Applying the service-profit chain in a retail environment: challenging the satisfaction mirror. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (3): 244–268.
- 17) Snipes R.L., Oswald S.L., LaTour M., Armenakis A.A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research* 58: 1330-1339.
- 18) Ugboro I.O., Obeng K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: empirical study. *Journal of Quality Management*, 5: 247-272.
- 19) Yee R.W.Y, Yeung A.C.L., Cheng T.C.E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operational Management*, 26: 651-668.

- 20) Yen-Lun Su A. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *Hospitality Management*, 23: 397-408.
- 21) Yoon M.H., Suh J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research* 56 (8): 597–611.
- 22) Živković D., Živković Ž., Manasijević D., Kostadinović M. (2010). Investigation of the knowledge combination interrelations between SMEs and consumer/supplier network, *Serbian Journal of Management*, 5(2): 261-269.

## ЕФЕКТИТЕ ОД ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТА ПОМЕЃУ ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНОТО ЗДРАВСТВО

### JOB SATISFACTION EFFECTS AMONG THE PUBLIC HEALTH WORKERS

Пред. м-р Дијана Дамевска

Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје

**Dijana Damevska M Sc**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[dijanadamevska@yahoo.com](mailto:dijanadamevska@yahoo.com)

УДК: 331.101.32:614.2(497.7)

#### АПСТРАКТ

Најважен од сите ставови на вработените е ставот кон нивната работа. Тој став се нарекува задоволство од работата и се дефинира како когнитивни, афективни и евалуативни реакции на поединците кон нивната работа. Според тоа, овој сложен став вклучува одредени претпоставки и верувања за таа работа (когнитивна компонента), чувствата кон работата (афективна компонента) и оценување на работата (евалуативна компонента). Задоволството од работата претставува една од многуте испитувани теми во областа на човечкото однесување во организациите. Причината за тоа е верувањето дека задоволниот работник е продуктивен работник, па дека успешноста на организацијата не може да се постигне со незадоволство на вработените. На задоволството не влијае само ефектот од завршената работа туку и оптеретувањето врз поединците при извршувањето на таа работа.

Постојат организациони и лични фактори на задоволство од работата. Организационите фактори: работа сама по себе, системот на наградување, пријатните работни услови, колегите на работа, организационата структура и личните фактори - согласност помеѓу личните интереси и работата, работниот стаж и староста, позицијата и статусот се основни компоненти кои влијаат врз ефектите од задоволство од работата. Во овој труд ќе бидат изнесени резултатите добиени од истражувањето на вработените во јавните здравствени установи во однос на нивното задоволство од работата.

Новото јавно здравство во својата основа ги разбира начините на кој животните стилови и животните услови влијаат врз здравствениот статус, како и на препознавање на потребите за мобилизирање на ресурси и правилно инвестирање во политиките, програмите, и условите кои го креираат, одржуваат и заштитуваат здравјето со поддршка на здравите животни стилови и креирање на поддржани околина за здравје. За постигнување на ова потребен е соодветен кадар кој е задоволен од работата. Проценката на задоволството од работата кај здравствените работници е битна од аспект на блиската документирана поврзаност со квалитетот на здравствената услуга која им се нуди на пациентите како и можноста од појава на зголемен број ненамерни грешки при лекувањето. Степенот на задоволство од работата помеѓу здравствените работници не е статична категорија. Токму поради тоа

резултатите од ова истражување нудат скроман придонес во актуелизирање на оваа проблематика.

**Клучни зборови:** јавно здравство, задоволство од работа, мотивација, плати и награди.

### ABSTRACT

Attitude towards work is the most important employee's attitude. This attitude is known as job satisfaction and it is defined as cognitive, affective and evaluative reactions of the individual towards the job. Thus, this complex attitude includes certain assumptions and beliefs (cognitive component), feelings towards work (affective component) and work evaluation (evaluative component). Job satisfaction is one of the most exploited subjects in the area of human behaviour in institutions. The reason is the belief that satisfied worker is a productive worker and the company itself cannot be successful if the employees are unsatisfied. Job satisfaction is influenced not only by the effect of the completed work but also by the pressure on the individuals when the work is carried out. There are organizational and personal job satisfaction factors. The organizational factors: the job itself, the system of rewards, pleasant work conditions, colleagues at work, organizational structure and personal factors - compactness between personal interests and work, work experience and age, position and status are the basic components that influence the job satisfaction effects. This paper presents the results obtained from the research of the people employed in the public health institutions and their job satisfaction. The modern public health understands in its foundation the ways lifestyles and life conditions affect the health status and recognizes the needs for resource mobilization and appropriate investments in politics, programs and conditions that create, maintain and protect health, supporting healthy lifestyles and creating supported health surroundings. In order to achieve this we need appropriate staff satisfied with their job. Job satisfaction estimation concerning the public health workers is important having in mind the documented connection between the health service quality offered to the patients and the possibility of increased number of unintentional mistakes during the treatment. Job satisfaction level among the public health workers is not a static category. Thus, the results of this research offer modest contribution in the actualization of this issue.

**Key words:** public health, job satisfaction, motivation, salaries and rewards.

### ВОВЕД

Следејќи ги современите тенденции во областа на здравството и здравствената заштита, јавното здравство може да се дефинира како социјален, економски и политичко-правен концепт којшто има за цел финансирање на здравје и здравствена заштита, подобрување на здравјето, продолжување на животот и подобрување на квалитетот на животот на целата популација преку унапредување на здравјето, превенција од болести и други форми на јавно здравствени активности и интервенции.

*Новото јавно здравство* во својата основа се разликува со целосното разбирање за начините на кои животните стилови и животните услови влијаат врз здравствениот статус, како и на препознавање на потребите за мобилизирање на ресурси и правилно инвестирање во политиките, програмите и услугите кои го креираат, одржуваат и заштитуваат здравјето.



Јавното здравство се фокусира на заштита на здравјето на група индивидуи и на секоја индивидуа поединечно.

Современото јавно здравство е водечки концепт којшто со себе носи многу идеи, искуства и сознанија за социјалните нееднаквости во здравството во развиените и неразвиените земји со универзална здравствена заштита, во однос на тоа како истите да се справуваат со драматичната структура на болести, во насока на намалување на негативните ефекти од болест и подобрување на здравствената состојба на популацијата. Тие сè повеќе треба, преку организациите на граѓанското општество, да ги креираат политиките и практиките кои на следните генерации ќе им помогнат да водат подолг и поздрав живот.

Постојат организациони и лични фактори на задоволство од работата. Организационите фактори : работа сама по себе, системот на наградување, пријатните работни услови, колегите на работа, организационата структура и личните фактори - согласност помеѓу личните интереси и работата, работниот стаж и староста, позицијата и статусот се основни компоненти кои влијаат врз ефектите од задоволство од работата. Во овој труд ќе бидат изнесени резултатите добиени од истражувањето на вработените во јавните здравствени установи во однос на нивното задоволство од работата.

За да се **зајакне функционирањето** на јавно здравствениот систем е потребно зголемување на бројот на јавно здравствените професионалци, но исто така, и активности за зајакнување на нивната регрутација, дистрибуција, одржливост и продуктивност, а пред сè на задоволството од работата во здравствените установи се со цел одржување на компаниската конкурентност во јавното здравство во различни региони. Задоволството од работата претставува една од многуте испитувани теми во областа на човечкото однесување во организациите.

Задоволството од работата може да се дефинира како степен до кој луѓето ја сакаат својата работа, генерално или во одредени нејзини аспекти или, едноставно, како тие се чувствуваат во она што го работат.

## ЈАВНОТО ЗДРАВСТВО И ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

**Задоволството** од работата е широка димензија која навлегува во речиси сите сегменти од кои е составена организацијата.

Опсерваториите на човечките ресурси во здравството претставуваат еден драгоцен механизам, којшто може да се употреби за широка дисеминација на информации и докази за ефективна практика на национално, регионално и глобално ниво.

Планирањето на јавно здравствен персонал, односно кадровската политика, претставува дел од функцијата на јавно здравствена установа. Тоа е, всушност, процес на избор, поставување и образование на квалификуваниот персонал за да можат тие да ја спроведат работата на здравствената установа.

Планирањето на персоналот е континуиран процес, односно дополнителна функција која заслужува посебно внимание во една јавно здравствена установа и којашто му помага на менаџерот во донесување на квалитетни одлуки.

Еден од елементите во процесот на обезбедувањето здравствена заштита кој директно влијае врз односот лекар-пациент е задоволството од работата помеѓу докторите. Проценката на задоволството од работата е битна од аспект на блиската документирана поврзаност со квалитетот на здравствената услуга која им се нуди на пациентите како и можноста од појава на зголемен број ненамерни грешки при лекувањето. Степенот на задоволство од работата помеѓу докторите треба да биде предмет на еднаков интерес помеѓу официјалните претставници на струката, меѓу менаџерите кои раководат со здравствените установи, како и помеѓу креаторите на здравствените политики.

Докторите се наоѓаат под постојан стрес од самата работа и одговорност која ја имаат да лекуваат, од постојаниот притисок од страна на административните власти, и потребата да излезат во пресрет на барањата на пациентите. Во таква ситуација ако не се задоволни и пациентите од работата тие се одлучуваат за промена на постоечкото работно место.

Управувањето со **човечките ресурси** како деловна функција ги обединува работите и задачите поврзани со луѓето, нивното стекнување, избор, образование и други активности на осигурување и развој на вработените.

Мотивацијата и задоволството на вработените стануваат клучни прашања на современата организација. Важен елемент на управувањето со човечките ресурси на успешните организации пред се е системот на мотивирање на вработените. Во контекст на управувањето со човечките ресурси се развиваат различни модели и системи за мерење на задоволството и мотивацијата на вработените. Заедничката цел на моделите и системите за мерење на задоволството и мотивацијата на вработените е тежнењето во тоа кај секоја единка да се развие чувство дека сите вработени делат иста заедничка судбина (судбината на компанијата) и вложен труд со материјални и нематеријални поттикнувања и иницијативи да се ослободи создавачкиот потенцијал на вработените. Квалитетот на живот на работното место се смета за клучен фактор на мотивацијата. Најважниот од сите ставови на вработените е ставот кон нивната работа. Тој став се нарекува задоволство од работа и можеме да го дефинираме како “когнитивни, афективни и евалуативни реакции на поединците на нивната работа,,.

**Задоволството** од работа е значи, сложен став кој вклучува одредени претпоставки и верувања за таа работа (когнитивна компонента), чувства кон работата (афективна компонента) и оценување на работата (евалутивна компонента). Задоволството од работата претставува една од најмногу испитуваните теми во областа на човечкото однесување во организациите. Причината за тоа е секако, врежаното верување дека задоволниот работник е продуктивен работник, па дека успешноста на организацијата неможе да се постигне со незадоволство на вработените. За да можеме да го предвидиме задоволството од работата мораме да ги земеме во предвид не само задоволството од поединечните аспекти од работата со кои се занимава поединецот, туку и неговите очекувања од таа работа. На вкупното задоволство од работата влијае несогласувањето или отстапувањето на задоволството од очекувањата во поглед на поединечните аспекти на работата, а не висината на задоволствата од тие аспекти сами по себе. Некој може да биде незадоволен од работата иако има висока плата и задоволен е од висината на платата, ако тој нема

високи очекувања во поглед на висината на самата плата, туку во поглед на можностите за напредување во кариерата.

### **ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈЗУ**

Една од суштинските промени во современото работење се однесува на зголемувањето на економските вредности на знаењето. Поединецот или организацијата со единствени, посебни знаења и перформанси имаат скоро неограничени можности да ја употребат таа предност без географски пречки. Истовремено, се зголемува притисокот и се инсистира на брзина на иновирање на знаењето, односно се скратува рокот на траење на знаењето. За организацијата знаењето е карактеристично од таму што менаџментот, заснован на современите примеси, вработените да ги третира, пред се, како рамноправни партнери и креатори на работниот успех и **конкурентност**, а таквата позиција ја имаат благодареејќи на специјализираното знаење кое го имаат.

Таквите луѓе, стручњаци и професионалци, и требаат на организацијата, кои им даваат можност на сите вработени одговорно да работат во својот домен на дејствување, но постојат фактори кои влијаат врз задоволството од работата на вработените во ЈЗУ.

**Тие фактори се :** платата и остварувањето на приход, сигурноста на работното место, соработката со колегите, односот со претпоставените, атмосферата за работа, статусот со пациентите, семејството и пријателите, статусот во општеството, просторните услови, медицинската опрема, стресот при работа и квалитетната здравствена заштита.

*Работата сама по себе.* Луѓето се задоволни доколку извршуваат работа која е ментално попредизвикувачка, отколку ако извршуваат поедноставна, рутинска работа. Предизвикувачката работа му овозможува на вработениот да работи различни задачи. Соработката со колегите и со средниот медицински персонал се исклучително високо рангирани во јавните здравствени установи кај сите доктори. Послаба е соработката во делот на односот на претпоставените и општата атмосфера за работа што доведува до потребата од воспоставување на подобри односи, што не е случај во сите здравствени јавни установи.

*Систем на наградување.* Што повисока е платата, луѓето генерално се задоволни од работата. Работниците се позадоволни ако перципираат дека системот на наградување е фер и подеднакво ги третира сите вработени. Од праведноста на системот за наградување повеќе се очекува отколку од самата висина на платата. До неодамна бевме сведоци за системот за наградување по учинок кој ги стави докторите во конкуренција со своите колеги во ЈЗУ и ги натера истите да посветат повеќе внимание на задоволството и третманот на пациентите.

*Пријатни работни услови.* Што подобри се условите на работа логично е дека задоволството кај работникот ќе биде поголемо. Тоа е поголемо не само затоа што тоа физички им е попријатно, туку затоа што и подобрите работни услови создаваат поголема можност за подобро извршување на работните задачи и успех на работа. Во последните неколку години се **подобрија работните услови во ЈЗУ, а некои ЈЗУ нудат**

**комплетно нова слика и пријатни работни услови**, што ги прави поконкурентни едни од други.

Условите кои ги имаат докторите на своето работно место се битен сегмент во вкупната перцепција која се формира околу задоволството од работата. Докторите кои работат и имаат договор со **ФЗОМ** се задоволни. Иако не се иницијатори и инвеститори во сопствените установи, нивното опстанување зависи директно од пациентите и од бројот на пациентите што едни ги прави покункурентни од други. Од друга страна, иако се уште преовладува незадоволство од медицинската опрема помеѓу докторите во државното здравство, се чини дека работите се придвижуваат во позитивна насока.

Луѓето често се незадоволни од лошите работни услови не толку зошто тие за нив лично се непријатни, туку затоа што тие им сметаат за да ги постигнат очекуваните перформанси. *Промената* на работното место е битен фактор кој е директно поврзан со задоволството од работата.

*Колегите на работа.* Социјалната атмосфера е важен фактор за задоволството од работата. Вработените се задоволни од својата работа доколку работат со колеги со кои имаат лично многу добри персонални односи и доколку на работа владее пријатна социјална атмосфера. Тоа посебно се однесува на луѓе кои во голема мерка не се заинтересирани за кариера.

*Стресот при работата* може да биде причина за промена на работното место, зголемен број лекарски грешки, како и причина за појава на ментални проблеми помеѓу докторите. Докторите кои работат во државното здравство имаат зголемено чувство на незадоволство од стресот кој им го причинува работата. Потребни се дополнителни анализи да се утврдат главните компоненти кои придонесуваат за покачениот стрес помеѓу докторите кои работат во државното здравство.

*Организационата структура.* Испитувањата во нашите установи покажа дека една друга карактеристика на организационата структура за извор на задоволство на вработените се транспарентноста и стабилноста.

*Реформите во здравството.* Честите промени на законите за здравствената заштита и здравственото осигурување, бројните најави за нови реформски решенија без нивна реализација во пракса, како и многу други сегменти кои директно тангираат работата на докторите. Докторите како носители на здравствената дејност се основни чинители во делот на здравствениот систем кој ги произведува здравствените услуги. Од степенот на нивното прифаќање и задоволство од реформите ќе зависи и успехот во реализацијата на истите.

## **ИСТРАЖУВАЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА НА ДОКТОРИТЕ**

Задоволството од работата од друга страна пак, носи придобивки за докторите и за пациентите. Повеќе студии укажуваат на позитивниот сооднос помеѓу високото задоволство од работата кај докторите, задоволството помеѓу пациентите и крајните исходи од лекувањето.

Извршено е истражување на задоволството од работата во јавното здравство и е започнато истото со анализа на факторите кои влијаат врз задоволството на

вработените. Со истражувањето се опфатени околу 50 вработени во јавните здравствени установи и тоа секундарен и примарен кадар. Се поставени прашања со помош на анкетен прашалник каде што на вработените во јавните здравствени установи им се понудени одговорите “многу задоволен, задоволен, делумно задоволен и незадоволен” како и можност за неутрален одговор кој се толкува дека испитаникот е ниту задоволен, ниту незадоволен.

По анализата одговорите се ставени во следнава табела :

Табела: Анализа на факторите кои влијаат врз работата

фактор	неутрален	незадоволен	Делуно задоволен	Задоволен	Многу задоволен
Плата	5%	25%	20%	32%	18%
Работни услови	17%	10%	35%	33%	5%
Колеги на работа	/	14%	27%	13%	44%
Соработка со претпоставени	/	20%	30%	40%	10%
Стрес при работа	100%	/	/	/	/
Работна структура	11%	26%	37%	8%	18%
Реформи и медицинска опрема	12%	27%	14	38%	9%

Табела: Задоволство од платата кај вработените во јавното здравство

Примарен и секундарен кадар	Задоволни	Незадоволни
Административни работници	59% CCC 25% BCC	31% CCC 75% BCC
Доктори	57%	43%
Медицински сестри	87% Виша СС 44% CCC	13 Виша СС 66% CCC
Болничари	39 %	61%

По извршеното истражување дојдовме до генералниот впечаток од истражувањето дека мнозинството од докторите се задоволни од нивната работа и надоместокот кој го добиваат за истата. 5% од вработените беа неутрални во поглед на ова прашање, 25% незадоволни, 20% делумно, а пак 32% задоволни. Само 18% од вработените во јавното здравство се многу задоволни од своите примања.

Водечки фактори на незадоволство се појавува кој работната структура и потребата за создавање на нов сектор за човечки ресурси кој не постои во ЈЗУ, а е потребен според одговорите на испитаниците. Само 5% од испитаниците се многу задоволни и овај процент во иднина треба да се зголеми. Според нив потребни се и

нови реформите кои се спроведуваат во здравството и се одразуваат врз нивната работа, особено во делот на инвестициите, иако се уште преовладува незадоволство од медицинската опрема помеѓу докторите во државното здравство, се чини дека работите се придвижуваат во позитивна насока и 38% се задоволни од промените кои настанале.

Од друга страна, истражувањето покажува и позитивни наоди во делот на односот со пациентите, соработката која ја имаат со колегите е во нагорна линија и 30% се делумно задоволни, а 40% се задоволни од односите соработката со претпоставените. Сите испитаници беа неутрални во делот за стресното работење бидејќи медицинскиот персонал е должен да обезбедува помош секогаш кога е потребно.

Што се однесува на делот за плати и задоволството од нив секундарниот кадар кој е со средна и школска подготовка 59% е задоволен од износот кој како месечен надомест го добива што не е случај со административните работници кои се со високо образование, дури 75% се незадоволни од месечниот надомест и сметаат дека во иднина треба да се зголеми. Примарниот кадар – доктори и медицински сестри кои се со виша стручна подготовка се делумно задоволни од платите кои ги добиваат како надоместок за својот вложен труд, а помал е процентуалниот износ на незадоволен медицински персонал. Болничарите кои работат во ЈЗУ не се задоволни од месечниот надомест – 61% и во иднина сметаат дека треба да се зголеми истиот.

### **ЗАКЛУЧОК**

Јавното здравство претставува социјален, економски и политичко правен концепт кој има за цел подобрување на здравјето, продолжување на животот на целата популација. Планирањето на јавно здравствен персонал, односно кадровската политика, претставува дел од функцијата на јавно здравствена установа.

Тоа е, всушност, процес на избор, поставување и образование на квалификуваниот персонал за да можат тие да ја спроведат работата на здравствената установа.

За да се зајакне функционирањето на јавно здравствениот систем е потребно зголемување на бројот на јавно здравствените професионалци, но исто така, и активности за зајакнување на нивната регрутација, дистрибуција, одржливост и продуктивност, а пред сè на задоволството од работата во здравствените установи се со цел одржување на компаниската конкурентност јавното наспроти приватното здравство.

Мотивацијата и задоволството на вработените стануваат клучни прашања на современата организација. Задоволството од работа значи, сложен став кој вклучува одредени претпоставки и верувања за таа работа, чувства кон работата и оценување на работата.

Постојат фактори кои влијаат врз задоволството од работата на вработените во здравството како што се платата и остварувањето на приход, сигурноста на работното место, соработката со колегите, односот со претпоставените, атмосферата за работа, статусот со пациентите, семејството и пријателите, статусот во општеството, просторните услови, медицинската опрема, стресот при работа и квалитетната

здравствена заштита. Задоволството од работата носи придобивки за докторите и за пациентите како во јавните здравствени установи. Само луѓето кои чувствуваат задоволство од работата можат да се однесуваат одговорно кон себе, кон другите, кон организацијата како и кон заедницата.

#### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Haas JS, Cook EF, Puopolo AL, Burstin HR, Cleary PD, Brennan TA. Is the professional satisfaction of general internists associated with patient satisfaction? J General Internal Medicine 2000,
- 2) Epstein RM. Time, autonomy, and satisfaction. J Gen Intern Med 2000,
- 3) Haas JS, Cook EF, Puopolo AL, Burstin HR, Cleary PD, Brennan TA. Is the professional satisfaction of general internists associated with patient satisfaction? J GenIntern Med 2000,
- 4) Андреасен Р., Котлер.Ф, Стратегиски маркетинг за непрофитни организации, АРС Ламина ДОО, 2008
- 5) Берковиц Н. Маркетингот на здравствена заштита, АРС Ламина Доо, 2006
- 6) <http://www.fzo.org.mk/>



## МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

### MOTIVATION OF EMPLOYEES IN SMALL ENTERPRISES

**М-р Снежана Бардарова**

УГД- Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика – Гевгелија

**Snezana Bardarova M Sc**

UGD – Stip, Faculty of tourism and business logistic, Gevgelija

[snezana.bardarova@ugd.edu.mk](mailto:snezana.bardarova@ugd.edu.mk)

[snezanabardarova@yahoo.com](mailto:snezanabardarova@yahoo.com)

**Д-р Марија М. Шопова**

УГД- Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика – Гевгелија

**Marija M. Sopova Ph D**

UGD – Stip, Faculty of tourism and business logistic, Gevgelija

УДК: 005.32:331.101.3]:334.722.012.63/.64

#### АПСТРАКТ

Успешните претпријатија како најважен фактор во своето функционирање ги имаат во предвид човечките ресурси односно вработените. Човечките ресурси имаат сопствени видувања и размислувања за работите воопшто, сопствени, лични цели и секоја индивидуа претставува независна личност. За да може едно мало претпријатие да ги оствари своите стратегиски цели треба да води грижа за своите вработени, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира за да може да изгради состојба во која вработените ќе го почувствуваат претпријатието како свое и како дел од себе. Мотивацијата е онаа движечка сила која ги поттикнува вработените на одредени однесувања. Малите претпријатија се носители на економскиот развој. Нивната моќ произлегува од самите сопственици, претприемачи и вработените во нив. Сопствениците, претприемачите на малите претпријатија имаат обврска да се грижат за своите вработени. Затоа мотивирањето на вработените е една од основните работи на претприемачот.

Целта на овој труд е да се прикажи местото и улогата на сопственикот на малото претпријатие во поттикнувањето на мотивацијата во услови на изразена конкурентност и глобализациски процеси, активностите кои ги преземаат претприемачите и видовите мотиватори кои ги применуваат во процесот на мотивирање на вработените. Пред се претприемачот има одговорност пред самиот себе си да ја поттикнува мотивацијата кај своите вработени.

Во ова истражување ќе бидат користени методи на анализа на стручна литература за влијанието на мотивацијата на вработените на успешноста во работењето. Истражувањето поаѓа од фактот дека мотивацијата е една од најважната менаџмент функции и основна движечка сила.

**Клучни зборови:** мали претпријатија, вработени, мотивирање, претприемач.

## ABSTRACT

Successful enterprises as the most important factor in its functioning consider human resources or employees. Human resources have their own opinions and thoughts on things in general, their own personal goals and each individual represents an independent person. To be a small company to achieve its strategic objectives need to take care of its employees, to understand their needs, to motivate them to be able to build up a situation in which employees feel the company as their own and as part of itself. Motivation is the driving force that encourages employees to certain behaviors. Small enterprises are carriers of economic development. Their power derives from the owners, entrepreneurs and their employees. Owners, entrepreneurs of small businesses have an obligation to take care of their employees. Therefore motivating employees is one of the basic things of the entrepreneur.

The purpose of this paper is to show the role of the small-business owner in encouraging motivation in terms of expressed competitiveness and globalization processes, activities undertaken by entrepreneurs and the types of motivators that apply in the process of motivating employees. Before the entrepreneur has a responsibility to himself to encourage motivation among their employees.

In this research will be used in methods of analysis of scientific literature on the impact of employee motivation successful operation. The research starts from the fact that motivation is one of the most important management functions and the main driving force.

**Keywords:** small business, employees, motivating, entrepreneur.

## ВОВЕД

Подрачјето на мотивацијата на вработените во малите претпријатија и мотивацијата воопшто, станува се поактуелно подрачје за истражување од страна на практичарите и теоретичарите на менаџментот. Поимот мотивација се користи во теоријата на менаџментот за да се опишат силите со кои индивидуата го определува степенот, правецот и упорноста во извршувањето на работата.<sup>174</sup> Мотивацијата е онаа сила која секогаш е помалку отколку што е потребно и затоа е потребно постојано да се одржува. Таа е еден од факторите покрај знаењето, средствата и условите која влијае на однесувањето на вработените во претпријатијата и алатка или начин со кој менаџерите ги уредуваат односите во претпријатието. Преку мотивацијата менаџерите го насочуваат трудот во правец на остварување на целта на претпријатието. Таа е покренувачот во менаџерите но истовремено е и покренувачот во вработените во претпријатието. Бидејќи претставува менаџмент активност, мотивацијата е насочена кон поттикнување и охрабрување на индивидуите за преземање на активности во насока на остварување на посакуваната акција.<sup>175</sup>

## ВИДОВИ МОТИВАТОРИ КАЈ МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Во праксата познати се поголем број на причини кои придонесуваат за тоа мотивацијата да биде една од поважните и потешките работи за менаџерите на малите и средни претпријатија. Една од причините е тоа што мотивацијата се смета

<sup>174</sup> Neil T. :, "The Concise Adair on Teambuilding and Motivation", Thorogood, London, 2004, p. 65;

<sup>175</sup> Adair J.: Understanding motivation "Talbot Adair Press, London, p. 87;

како регулатор на насоката и придонесува за одржување на човековото однесување кон постигнување на некоја цел.<sup>176</sup> Менаџерите на малите и средни претпријатија посакуваат да постигнат состојба во која преку процесот на мотивација ќе обезбедат подобрување на ефективностa и ефикасноста во работењето на претпријатијето како и подобрување на позицијата на претпријатието на пазарот во однос на конкурентите.

Мотивацијата на вработените во малите и средни претпријатија ги содржи сите внатрешни фактори кои ги поттикнуваат и организираат активностите на вработените, го насочуваат однесувањето и го определуваат времето и интензитетот на дејствување. Однесувањето или акцијата која ја презема вработениот во претпријатието може да биде поттикната со одредени стимулатори или едноставно може да биде последица од самата акција.

Вработените се разликуваат меѓусебно и поради тоа постојат разлики и во она што нив ги поттикнува и мотивира. Она што ги мотивира вработените во едно претпријатие, не значи дека ги мотивира вработените во друго претпријатие. Всушност, разбирањето на разликите во мотивирањето претставува најважна работа за успешно предвидување на индивидуалните разлики и однесувања кои се резултат на одредени потреби, желби, напнатост, задоволство и сл. Ако вработените се слични во некои аспекти, најверојатно тие се разликуваат во поголем број карактеристики. Тоа се однесува на нивните ставови и размислувања во однос на работата, наградувањето и останатите фактори кои влијаат на мотивацијата.

Во литературата постојат неколку класификации на факторите за мотивацијата. Една од тие класификации е поделбата на факторите кои ја поттикнуваат мотивацијата на внатрешни и надворешни фактори. Внатрешните фактори на мотивирање се искажуваат преку карактеристиките на конкретното работно место, важноста на работното место за претпријатието, самостојноста во работењето и одлучувањето и процесот на комуникација и пренос на информациите во рамки на претпријатието. Внатрешната мотивација е предизвикана од позитивните внатрешни чувства.<sup>177</sup>

Надворешната мотивација поттикнува однесување кое се јавува кога преку работата која ја извршува вработениот се создава можност за стекнување на признанија и награди. Внатрешната и надворешната мотивација придонесуваат за остварување на одредени резултати така што може да се смета дека одредени резултати се јавуваат како последица на внатрешната или надворешната мотивација.

Менаџерите на малите и средни претпријатија применуваат различни видови мотиватори со цел да постигнат висок степен на мотивација кај своите вработени. Според резултатите добиени од извршените истражувања може да се констатира дека видовите мотиватори кои се користат за мотивирање на вработените се поделени на мотиватори кои влијаат на безбедноста на работата и мотиватори кои влијаат на задоволство од работата.

Ефектот од мотиваторите кои влијаат на безбедноста на работата може да се согледа преку процесите на само набљудување на работната средина која може да биде пријатна, позитивна, негативна или непријатна. Мотиваторите кои влијаат на задоволство од работата се состојат од мотиватори кои влијаат на самата работата која

<sup>176</sup> Milkovich, G. and J. Bourdreau. "Personnel Human Resource Management", Homewood, Illinois, 1988, p. 725

<sup>177</sup> Herrera F., "Demistifying Employee Motivation" Wiley Periodicals, Inc., New York, 2002, p.40

што ја извршуваат вработените, признанието за извршената работа, плаќањето за извршената работа, условите во кои се извршува работата.

Успешното менаџирање на процесот на мотивацијата во малите и средни претпријатија зависи од тоа колку сопствениците имаат разбирање и јасна слика за она што ги поттикнува вработените кон позитивни извршувања на работа, колку ги познава различните димензии на мотивацијата и способноста за развој на сопствените вештини како менаџер и лидер на претпријатието.

Добри, успешни менаџери се оние менаџери кои умеат да го почитуваат интегритетот на вработените во претпријатието, нивните меѓусебни односи на почитување и заемна доверба, поддршка, чувството на праведност и личните убедувања за остварување на заедничките цели на претпријатието.

### **УСЛОВИ ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА КАЈ МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

Во современите услови на работење мотивирањето претставува основа во формулирањето на стратегијата на работење на малите и средни претпријатија. Сопствениците на претпријатијата имаат најголема улога во создавањето на мотивирано работно окружување во кое вработените во претпријатието можат најдобро да ги користат мотивационите способности кои ги носат во себе.<sup>178</sup> За да ја поттикнат мотивацијата кај малите и средни претпријатија, сопствениците може да ги користат следните насоки :

- Користење на реални, остварливи стандарди во работењето со воведување на критериуми за поврзување на наградите со остварувањата и показателите кои го покажуваат извршувањето на работните задачи;
- Примена на транспарентност во работењето и поврзаност помеѓу остварените резултати и наградата на вработените;
- Зголемување на наградата како резултат на зголемени резултати до лимит кој во иднина може да ја поттикне мотивација во работењето и остварување на подобри резултати; и
- Примена на конкретен, познат модел на наградување кој се базира на конкретни, јасни стандарди и критериуми за извршување на работните задачи.

Постоењето на услови за поттикнување на мотивацијата кај вработените во претпријатието подразбира постоење на систем на компензации или систем на наградување на вработените. Системот на наградување на вработените претставува регулаторен механизам помеѓу вложувањето и придонесот на индивидуата, вработениот во создавањето на вкупниот учинок, приход во претпријатието и распределбата на учинокот, приходот помеѓу вработените и сопственикот на претпријатието.<sup>179</sup> Од начинот на распределба на приходот и неговата структура зависи интересот и мотивираноста на вработените кон извршувањето на работата во насока на постигнување на подобра работна успешност.

<sup>178</sup> Schermerhorn, R.J.. "Management" 8 TX Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005, p. 351;

<sup>179</sup> J. Hackman. J.R.. and Oldham, G. R.. "A New strategy For Job Enrichment," California Review Management, Summer 1975, p.58;

Преку системот на наградување може да се поттикнуваат различни облици на однесување на вработените во претпријатието како на пример одговорност на вработените, поголема посветеност и заинтересираност на вработените кон работата, низок степен на флукуација на вработените и сл. Системот на наградување и признание истовремено претставува механизам за управување со вработените. Ако сопствениците на претпријатијата не применуваат соодветен систем на наградување, а вработените тоа го гледаат и чувствуваат, тие се однесуваат незаинтересирано и меланхолично кон работата која што ја извршуваат.

Суштината на системот на наградување се состои во согледување на крајната цел од функционирањето на системот на наградување а тоа е согледување на поврзаноста помеѓу личниот, индивидуалниот придонес во претпријатието и неговата плата, заработувачка или со други зборови кажано награда, плата за извршената работа. Сопствениците на малите и средни претпријатија треба бидат многу умешни и да користат единствен и флексибилен модел на наградување на вработените во претпријатието. Моделот на наградување во претпријатието истовремено е средство за информирање, управување, мотивирање и наградување на вработените бидејќи вработените кои имаат информации за работата која што ја извршуваат се повеќе мотивирани за извршување на работните активности и остварувањето на целите на претпријатието за разлика од вработените кои немаат конкретни информации за она што се работи во претпријатието.

Кај секое претпријатие потребно е да се воведат различни системи на наградување на вработените бидејќи претпријатијата работат во различни окружувања и имаат вработени со различни животни и работни навики.

Поттикнувањето на мотивацијата во малите и средни претпријатија зависи од повеќе фактори. Секој менаџер има обврска да креира организациски услови преку кои ќе може да се задоволат потребите на вработените и да се согледаат разликите помеѓу задоволените потреби и она што вработените очекуваат да го добијат од својата работа. Од друга страна пак како потреба се наметнува утврдувањето на показатели за одделни категории на вработени како на пример одредени критериуми за нововработени, одредени критериуми за квалификувани вработени и одредени критериуми за административните вработени. Менаџерите се креатори на климата и конструктори на активностите за мотивирање на вработените. Цел на секој менаџер кој сака своето претпријатие да го развие и од мало да го направи средно и големо, е да поседува оптимална структура на вработени и да создава услови за нивна мотивација. Успешното мотивирање на вработените бара голем ангажман на менаџерите заради создавање на услови во кои вработените ќе можат самите да го анализираат сопственото однесување и меѓусебно да влијаат на размислувањата и ставовите за работата која ја извршуваат.

Вработените сами по себе, потешко се прилагодуваат на промените во окружувањето. Затоа менаџерите на малите и средни претпријатија треба јасно и недвосмислено да ја истакнат важноста од постоењето на условите за мотивирање на вработените. Обезбедувањето на услови за мотивирање на вработените зависи од познавањата на единственоста и различноста на вработените, окружувањето, заедничките карактеристики на вработените, стадиумот на развој на претпријатието и препознавање на трендовите во окружувањето.

Создавањето на амбиент за успешна работа на малите и средни претпријатија во основа ја има грижата за вработените, почнувајќи од поддршката да се успее во работата и постигнување на посакуваните резултати, добивањето на парична награда и искажување на признание за остварените резултати а сето тоа како резултат на соодветно утврдување и делегирање на одговорност за работење.

### **УЛОГАТА НА СОПСТВЕНИЦИТЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ**

Влијанието кое го имаат сопствениците на малите и средни претпријатија во поттикнувањето на мотивацијата кај вработените најдобро се согледува со запознавање на карактеристиките на стилот на менаџментот, обврските и задачите на сопствениците во мотивирањето на вработените и нивното однесување. Улогата што ја имаат сопствениците во мотивирањето на своите вработени е во зависност од односот и самиот пристап кон вработените. Сопствениците треба да ги познаваат карактеристиките на сопствените вработени и истовремено треба да знаат дека потребите и мотивите на вработените се променливи односно се менуваат во зависност од условите. Тие треба да поседуваат знаење и умеење да ги препознава карактеристиките на вработените и начинот на нивното однесување. Исто така сопствениците треба да знаат дека вработените го канализираат своето однесување во зависност од индивидуалните, лични мотиви и способности како и од природата на самата работа што ја извршуваат. Стилот на менаџмент кој го применуваат сопствениците во секојдневното работење има големо влијание на сите сегменти од работење на претпријатијата и непосредно дејствува на мотивацијата на вработените. Различните видови стилови на менаџментот се поврзани со примената и развојот на мотивацијата. Во економската литература која ја обработува проблематиката на мотивацијата се разликуваат:

- демократскиот стил на менаџмент и
- автократскиот стил на менаџмент.

Демократскиот стил на менаџмент подразбира примена на различни облици на наградување на вработените а во зависност од индивидуалните способности и знаења, учеството на вработените во одлучувањето, комуникацијата во претпријатието, повратното информирање на вработените, делегирање на одговорност во извршувањето на работата, тимската работа и сл. Демократски насочените сопственици постојано бараат збогатување на работата, развој на знаењата и способностите на своите вработени. Сопствениците кои применуваат демократски стил на менаџмент веруваат во тоа дека нивната, индивидуална успешност како претприемачи, менаџери е силно поврзана и зависи од успешноста на своите вработени. Поради тоа главна цел на овој вид сопственици е развој и засилување на работните потенцијали на вработените во сопственото претпријатие. Збогатувањето на работата и развој на знаењата и способностите на своите вработени е основна определба на демократски ориентираните претприемачи.

Автократскиот стил на менаџмент за разлика од демократски ориентираните сопственици кои применува широк спектар облици на наградување на вработените, во своето работење користат механизми на казнување - наградување.



Поврзаноста на сопствениците со мотивацијата во малите и средни претпријатија и нивното меѓусебно влијание не може да се објасни целосно, доколку не биде објаснето однесувањето на сопствениците, претприемачи односно карактеристиките на претприемачот како личност. Карактеристиките на личноста на сопственикот го детерминираат неговото однесување воопшто, во претпријатието, кон работата и вработените.<sup>180</sup> Карактеристиките на личноста на сопственикот има пресудно влијание за мотивирање на вработените. Секој сопственик, претприемач влијае на остварувањето на резултатите од работењето но ефектот од неговото однесување кон вработените е различен. Некои вработени се многу мотивирани од однесувањето на сопствениците а некои воопшто не. Некои сопственици, менаџери имаат висок степен на комуникација со вработените, ги информираат вработените за сите аспекти од работењето, за остварените резултати и грешките во работата. Друг вид на сопственици, менаџери имаат високи критериуми за вработените, слаба комуникација и многу големи барања од вработените.

Заради остварување на посакуваните цели, сопствениците треба да ги мотивираат вработените квалитетно да ги извршуваат работните активности со приемна на соодветни начини и модели на наградување на вработените и фер и правичен третман на сите вработени. Менаџерите кои ќе обезбедат правичен третман на своите вработени преку обезбедување на објективни услови за работа за сите вработени, обезбедување на соодветни средства за работа, воведување на стандарди и критериуми за пресметување на плата и награда за остварените резултати, механизми за строга контрола и отстранување на сите ограничувања и пречки позитивно влијаат кај своите вработени во поттикнување на мотивацијата.

### ЗАКЛУЧОК

Мотивацијата е од суштинско значење за секое претпријатие да преживее и да успее и е тесно поврзана со задоволството од работата. Мотивацијата е вештина која може и мора да се научи доколку се сака да се успее.

Сопствениците на малите и средни претпријатија имаат обврска да креираат организациска култура која ќе овозможи поттикнување на процесот на конструктивна комуникација. Конструктивната комуникација која се спроведува помеѓу субјектите во малите и средни претпријатија помага во процесот на спроведување на промените во претпријатието, ги насочува активностите и вработените во следење на правилата и политиките на претпријатието и помага во процесот на прилагодување на вработените за работење во динамични услови. Доколку малите претпријатија сакаат да останат конкурентни на пазарот, сопствениците мора да дејствуваат поорганизирано во однос на однесувањето спрема вработените. Тие за ги остварат поставените цели на претпријатијето мора да користат разни мотиватори со цел да ги поттикнат вработените да бидат попродуктивни и поефикасни при извршувањето на поставените работни задачи. Затоа сопствениците на малите претпријатија мора да научат да бидат мотивирачки насочени кон своите вработени со давање до знаење дека за добро завршената работа во иднина вработениот има можност да биде унапреден, награден и сл. Задоволниот работник секогаш е поодговорен во поглед на работните активности, оттука мотивацијата е средството кое мора да се користи за да се постигне

<sup>180</sup> F. Herrera. "Demistifying Employee Motivation" Wiley Periodicals, Inc., New York, 2002, p.40



успехот од работењето на претпријатијето, бидејќи клучот за продуктивно работење е човечкиот фактор, а мотивацијата е поттикнувачот на неговата работна способност.

#### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Neil. T, "The Concise Adair on Teambuilding and Motivation", Thorogood, London, 2004;
- 2) Adair J., "Understanding motivation" Talbort Adair Press, London;
- 3) Milkovich. G. and J. Bourdreau., "Personnel Human Resource Management", Homewood, Illinois, 1988;
- 4) Herrera F., "Demistifying Employee Motivation" Wiley Periodicals, Inc., New York, 2002;
- 5) Schermerhorn.R. J, "Management" 8 th Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005;
- 6) J. Hackman. J. R and Oldham.G. R., "A New strategy Fort Job Enrichment," California Review Management, Summer 1975;
- 7) F. Herrera., "Demistifying Employee Motivation" Wiley Periodicals, Inc., New York, 2002;
- 8) Weinrich H., Koontz H., "Management", McGraw-Hill Inc., 2003;
- 9) R. L. Daft., "Management" 8 th Edition, Thomos South –Western Corporation;
- 10) Strong E., "A concept of management", H&R Publishers, New York, 1995.

## МОБИНГ: ПСИХОЛОШКИ ТЕРОР НА РАБОТНО МЕСТО

## MOBBING: PSYCHOLOGICAL TERROR ON WORKPLACE

**Д-р Јасна Теофиловска**

Државен Универзитет, Тетово

**Jasna Teofilovska Ph D**

State University, Tetovo

[teofilovskajasna@yahoo.com](mailto:teofilovskajasna@yahoo.com)

УДК: 331.108.62:364.634

### АПСТРАКТ

Мобинг во однос на вработените открива дисфункционалност на интерперсоналните односи во организацијата, која е базирана на интензивен и долготраен психолошки терор. Мобинг акциите се изразени преку патолошко однесување во комуникативни, лични, професионални и други сфери, во тактики прифатени како социјална изолација, прикривање информации на работа, заканувања, понижување на честа и достоинството, професионална девалвација, физичка и психолошка непријатност кои можат да предизвикаат психосоматски нарушувања са цел да се одстрани жртвата од организацијата. Како таков мобингот претставува најголем загрозувач на здравата работна средина односно е контриндикативен со квалитетот на работата.

Бројката на застапеност на мобингот варира од истражување до истражување така во САД околу 16,8% работници се жртви на мобинг додека во Европа таа бројка е околу 11%. Истражувањата во Република Македонија во индустрискиот сектор се оскудни, односно 15,4 до 53,4% испитаници доживуваат некаква форма на мобинг. Резултатите укажуваат дека перцепцијата на вработените во однос на мобингот на работно место во индустрискиот сектор постои и во значител обем ја загрозува успешноста на организациите.

**Клучни зборови:** мобинг, психолошки терор, вработени, работно место.

### ABSTRACT

Mobbing in terms of employees reveal dysfunction of interpersonal relations in the organization, which is based on intensive long-term psychological terror. Mobbing actions are expressed through pathological behavior in communicative, personal, professional and other fields, in tactics adopted as social isolation, concealment of information at work, threats, humiliation of honor and dignity, professional devaluation, physical and psychological discomfort that may cause psychosomatic disorders in order to remove the victim from the organization. As such mobbing is the greatest threatener to a healthy work environment that is contraindicated with the work quality.

The number of representation of mobbing vary from study to study so in the U.S. about 16.8% workers were victims of mobbing while in Europe that figure is around 11%. The researches in R. Macedonia in the industrial sector are scarce, or 15.4 to 53.4% of the respondents perceive some kind form of mobbing. The results indicate that the perception of

employees in terms of mobbing at work in the industrial sector exist and in significant amount jeopardizes the success of organizations.

**Key words:** mobbing, psychological terror, employees, workplace.

### ВОВЕД

Мобинг на работното место беше тема на зголемен интерес од 90 - те години на минатиот век. Мобинг е специфично однесување на работно место со кое едно лице или група систематски, подолго време, психички злоставува и понижава друго лице, со намера да го загрози нејзиниот углед, чест, човечко достоинство и интегритет. Тоа психолошко злоставување понекогаш не запира се додека злоставуваното лице (жртва) не го напушти работното место. Разбирањето и квантифицирањето на мобингот е многу важно поради повеќето последици (Карнеро и Мартинез, 2008). Како прво, изложеноста на мобинг има тешки последици врз менталното и физичкото здравје за оние кои се вклучени, а исто така, различно се манифестира во соматски симптоми, анксиозност и депресија. Во најтешките случаи, изложеноста на мобинг дури може да предизвика симптоми слични на пост – трауматско растројство (Ејнарсен, 2010). На пример, истражувачките резултати од анализата на 64 пациенти подложни на мобинг, според Лејман и Густафсон (1996), покажа висок степен на пост-трауматско растројство со ментални ефекти слични на пост -трауматски стрес од војна или затворски искуства. Но, не само жртвата е вклучена во овој проблем, но исто така и фирмата и општеството кои се цел на мобингот, често доведуваат до отсуство од работа, зголемен обрт на вработени и намалена продуктивност (Ејнарсен, 2010 ). Еден примерок од 6500 привремени,неспособни случаи, покажа дека,во текот на 2002 година, 52 милиони евра се изгубени во работниот надоместок како последици од мобинг (Карнеро, и Мартинез, 2008). Со други зборови, постои силна општествена димензија на „мобинг“ – проблеми и општеството е оставено да покрие многу од долгорочните трошоци, вклучувајќи медицински третмани, бенфициите од работната неспособност и трошоците поврзани со предвремено пензионирање (Ејнарсен, 2010). Значи постојат законски и организациски обиди да се спречи мобингот.На пример, некои земји (Шведска, Холандија, Белгија, Франција, Квебек, Јужна Австралија) имаат донесено законски прописи за борба против мобингот во последните децении. Но со цел да бидат успешни правните интервенции мора да бидат придружени со добро информирани, обучени и мотивирани работодавци и синдикати, кои преку заедничка соработка се подготвени да се справат со проблемот на организационо ниво (Ејнарсен,2010). Значи мобингот не е маргинален факт во организациите и оваа студија има за цел да даде свој придонес во литературата и прави вистински обид да се справи со проблемите од мобингот преку истражување на перцепцијата на вработените за мобингот на работно место.

### МОБИНГ

Мобингот е прифатен како екстрем, социјален стрес на работното место (Лејман и Густафсон,1996). Вартие (2001) го дефинира „мобингот“, како повторувачко и систематско однесување на поединци или групи, кое им нанесува штета на другите кои работат со нив. Но Смит и Барни (2005) користат интересен пример за објаснување на „мобингот“: Јато птици кои се собираат околу водата и јадат. Една нова птица се приближува кон јатото надевајќи се дека ќе влезе меѓу нив.Наместо да ја прифатат

новата птица јатото птици ја малтретираат новата птица, ја крадат нејзината храна. Групниот напад е познат како „мобинг“. Група на вработени кои се собираат во канцаларијата на пауза, разговарајќи и уживајќи во паузата за ручек. Некој нов вработен сака да пристапи надевајќи се дека ќе биде вклучен во разговорот. Наместо прифаќањето на новиот вработен групата го игнорира вработениот. По враќањето на работа, групата на вработени го поздравува новиот вработен со навреди за неговата интелигенција и гласини за тоа како тој бил вработен. Групниот напад е познат како „мобинг“. Во овој вид на конфликт, жртвата е подложна на стигматизациски процес и нарушување на неговото или нејзиното граѓанско право, дури, може и да доведе до протерување од пазарот на трудот доколку физичкото лице не е во можност да најде вработување (Лејман и Густафсон, 1996). Мобингот вклучува непријателска и неетичка комуникација кон поединецот и на тој начин доведува до беспомошна и незаштитена позиција. Значи мобингот се повикува на различни термини како што се „малтретирање на работното место“, „морално малтретирање“, „психолошко малтретирање“, „психолошки терор“ и „измачување“. Мобингот, од друга страна, се карактеризира со повеќе софистицирани однесувања, кои подобро ја опишуваат ситуацијата на работните места и се состои од штетен третман или вршење притисок врз вработениот (Вартије, 2001). Исто така Лејман наведува дека мобингот мора да се случува многу често (статистичка дефиниција: најмалку еднаш неделно) и во текот на подолг временски период (статистичка дефиниција: најмалку шест месеци). Поради високата фреквенција и долготрајноста на непријателско однесување, овие резултати укажуваат на значително психолошко, психосоматско и социјално страдање.

Горенаведените дефиниции покажуваат дека мора да постојат четири критични точки за да се зборува за мобингот: фреквенција, времетраење, реакција и моќните разлики. Како прво, лицето кое е изложено на мобинг не смее да се брани. Значи лицата изложени на мобинг се нарекуваат „жртви“. Второ, непријателските активности, односно однесувањата кон жртвата мора да се одвиваат во еден систематски процес. Повторувањето на овие однесувања (барем еднаш неделно) укажува на зачестеноста на мобингот. Трето, негативните однесувања не треба да се соочат со прекин. Малтретирањето мора да трае подолго време најмалку шест месеци. Поединците кои се изложени на мобинг мора да бидат свесни за сите овие систематски активности и страдања од овие непријателски однесувања. Ако поединците друштвено или психолошки не страдаат од овие малтретирања, тогаш не е можно да се зборува за мобинг (Хоел и Купер, 2000). Згора на тоа последната точка го оценува мобингот како витално прашање за сите организации. Истражувањата спроведени во различни организации и различни земји, покажаа дека мобингот создава екстреман социјален стрес и сериозен ментален и психосоматски здравствен проблем, како и несакани организациски резултати.

Најголемите последици за жртвите на мобингот на работно место е губењето на приход поради отпуштање од работа или напуштање на работното место, како и здравствени опасности, како што се тешка анксиозност, губење на концентрација, ненаспаност, депресија, пост-трауматски стрес ((Вартије, 2001; Лејман и Густафсон, 1996). Според истражувањето на Лејман и Густафсон (1996), докажано е дека најчесто пријавени симптоми се: анксиозност, стрес, прекумерна грижа (76% од испитаниците); губење на концентрација (71%); нарушено спиење (71%), чувство на напнатост, раздразливост, параноја (60%); главоболка (55%); опсесија од деталите на

работа (52 %); повторливи спомени, кошмари и флешбекови (49%); срцеви заболувања (48%), избегнувања на чувствата, мисли и ситуации кои ја потсетуваат жртвата на траума (47%) ; болки во телото, мускулите или зглобовите (45%) исцрпеност што доведува до неможност за функција (41%); компулсивно однесување (40%) дијагностицирана депресија ( 39%).

Како што европските истражувачи рекламираат катастрофални последици од мобингот на работното место, законодавците решиле да превземат акција. Шведска беше првата нација што го донесе законот против мобинг во 1993 година (Смит и Барни, 2005; Ејнарсен, 2010) .Втора земја што донесе таков закон беше Франција на 17 јануари 2002 година. Белгија, Квебек и Обединетото Кралство исто така донесоа законска регулатива против мобингот. Шведските, француските и квебекските пристапи бараат работодавците да создадат политика за спречување на мобингот и да го постават товарот за спречување на мобингот исклучиво на рамениците од работодавците. Белгиското законодавство отиде еден чекор понатаму барајќи работодавците да вработат советник кој е обучен да посредува во работните односи, вклучувајќи препознавање спречување и решавање на случаи од психолошко и сексуално малтретирање (Смит и Барни 2005; Ејнерсен, 2010 година) .

Се спроведуваат истражувања за причините кои доведуваат до мобинг. На пример, Ејнарсен (Ејнарсен, 2010) ги собира причините за мобинг во три наслови: *лични карактеристики* ( нервозен агресивен или осетлив карактер на жртвата, или фер, успешна, вредна жртва), *меѓучовечки конфликти* ( кои произлегуваат од стравови, сомнежи, лутина, песимизам и др) *како и социјална и организациска работна средина* ( конфликти, стил на лидерство, прекумерно работно оптоварување, недостаток на работна контрола и.т.н). Лејман (1996), изнесе две основни причини за мобинг на работно место: *исклучиво слабо организирано производство и/ или работни методи* и второ, речиси *беспомошно или незаинтересирано управување*. Од друга страна Вартије, (2001), ги собираа причините за мобинг во пет наслови: *недостаток на комуникација, недостаток на работна контрола, надворешните влијанија* (особено притосок да произведуваат добри приходи за акционерите), *нефункционална организациска култура* ( конфузија и нејасна линија на авторитетот, лошо лидерство, недоволно или непризнато достигнување, работно време и работно оптоварување, немање поддршка за управувањето, итн) и *мотиви поврзани со стравот* (страв да не испаднал смешен, страв да не го сметаат за како недоволно информиран, неук или глупав, страв од оставање впечаток дека не може да ја изврши задачата, итн.).

И, конечно, во литературата се зборува за две форми на мобинг на работното место: вертикален и хоризонтален мобинг. Во вертикалната форма на мобинг, еден вработен е малтретиран од страна на неговите претпоставени (надолен вертикален мобинг) и вработен или група на вработени малтретирани од неговата/ нвната супериорна личност ( нагорен / вертикален мобинг). Хоризонталната форма на мобинг се состои од мобинг од страна на вработените против еден колега (Карнеро, Мартинез и Мангас (2008). Според Мовдеј, Портер и Стиирс (1982), перцепцијата на нефер однос или постоењето на мобинг има тенденција да ги зголеми апсентизмот и флукуацијата на вработените. Последиците од нехуманото мобинг однесување можат да бидат катастрофални и разурнувачки за самата личност, нејзиното здравје и семејство, но и

за општествениот систем. Личноста изложена на мобинг станува демотивирана, не продуктивна, отсутствува од работа, развива психички и физички пореметувања поради кои оди на боледување и во предвремена пензија. Потребната психолошка и медицинска помош бара подмирување на големи трошоци за лечење и рехабилитација (Лејман и Густафсон, 1996).

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Без оглед на актуелната, методолошки несовершена состојба во подрачјето на истражување на мобингот во Република Македонија, секако е потребно да се предупреди на недоволно операционализираниот поим на мобинг како и на самата природа на проблемот. Испитувањето е спроведено на подрачјето на Република Македонија, опфатени се пет организации од индустриски сектор во кој работат 2000 работници. Со случаен избор издвоено е 1/5 од вкупниот број на вработени од кои 90% се согласило на испитување односно 358 лица. Потребно е да се истакне дека терминот „жртва на мобинг“ се употребувал во ова истражување за оние вработени кои почесто од другите доживуваат однесување својствено за мобинг. За да се постигне целта на истражувањето користен е MQ-прашалник за чија конструкција се земени податоци од литературата за мобинг како и податоци од постоечките мерни инструменти. Некои тврдења се превземени од веќе постоечкиот прашалник на Лејман „Инвентар на Психолошки Терор“ и „Прашалник на Негативни Акции“. Врз основа на овие тврдења кои опишуваат различни форми на негативно однесување во работната средина се понудени неколку категории на одговори. Прашалникот е применет индивидуално и на вработените им е загарантирана анонимност на одговорите.

### РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Мобингот како дисфункционална појава во однос на интерперсоналните односи во работната средина може значително да влијае на успешноста и конкурентноста на организацијата, па се наметнува потреба од стратешки пристап во развојот на програмите за заштита од мобингот и организирани акции како би се подобрила состојбата во колективот. Имено мобинг не е вид на конфликт чие решение може да отвори простор на позитивни промени. Спротивно, мобингот е израз на негативна енергија која произлегува од намерно нерешени секојдневни конфликти и намерно одржување на средина на недоразбирање. Комуникацијата во таква средина станува непријателска, неморална и неетична. Во неа една или повеќе лица се негативно насочени кон жртвата на која однапред и е одредена улога на беспомошност и незаштитеност. Во нашите организации мобингот е препознатлив така што 31,7 % од вработените или од 15,4% до 53,4 % вработени доживуваат некаков вид на мобинг. Таа состојба иницира желба кај голем број од вработените кои се жртви на мобинг, да го променат работното место, ако постои и мала можност тоа да го реализираат.

Спроведената анализа покажа дека тврдењата од MQ - прашалникот добро ги дискриминираат жртвите на мобинг и дека постојат негативни форми на однесување кое го практикуваат поголемиот број од надредени и колеги во работната средина и дека најчест аспект на негативни видови на однесување се од типот омаловажување, викање и навредување. Психички проблеми поради работа чувствуваат од 32,3% до 52,6% испитаници. Испитаниците ги оцениле меѓучовечките односи во својата



организација, со просечна оценка од 2,8. Значителен број од од вработените во производниот сектор 42% сакаат да го променат своето работно место.

За да се утврдат некои социо-демографски карактеристики на вработените кои почесто доживуваат однесување карактеристично за мобинг, а со оглед на тоа дека бројот на вработени во категориите не е еднаков при анализата применет е  $\chi^2$  –тест на теоретска фреквенција, со чија употреба се пресметани разлики во фреквенцијата на мобинг помеѓу групите во поедини категории. Анализа на некои категории на резултати се прикажани во (табела 1 )

Табела:1 Разлики во фреквенција на мобингот помеѓу вработените категоризирани во однос на некои социо- демографски варијабли

<b>Полова структура</b>	<b>м</b>	160	149	11	6,87
	<b>ж</b>	198	173	25	12,6
<b>Образование</b>	<b>нсс</b>	15	11	4	26,7
	<b>ссс</b>	184	164	20	10,9
	<b>всс</b>	159	147	12	7,55
<b>Возраст</b>	<b>&lt; 30</b>	47	41	6	12,77
	<b>30-40</b>	100	89	11	11
	<b>40-50</b>	129	110	19	14,73
	<b>50 &gt;</b>	82	82	0	0
<b>Работен стаж</b>	<b>&lt; 10</b>	84	76	8	9,52
	<b>10-20</b>	99	80	19	19,9
	<b>20 &gt;</b>	175	166	9	5,14
<b>Организациско ниво</b>	<b>раководно ниво</b>	60	55	5	8,3
	<b>стручно ниво</b>	281	255	26	9,2
	<b>неквалификувана</b>	17	12	5	29,41
<b>Категорија на работници</b>	<b>службеници</b>	217	191	26	11,98
	<b>производство</b>	141	131	10	7,09

Од вкупниот број на мажи и жени кои учествувале во испитувањето во узорокот на жртвите на мобинг идентифицирано е 6,87% и 12,6% жени. Половите разлики во мобингот се последица на поделбата на машко-женски улоги и разбирање на половите улоги во општествените односи, па значајно повеќе мажи (17%) доживело закани или физички нафрлувања, а жените во поголем број (15,7%) доживеале сексуално малтретирање.

Посебно ризични за мобинг во производниот сектор се покажале испитаници со ниска стручна спрема или 26,7%. Од нив 50% постојано се изложени на критика на претпоставени и колеги (21,6%), а 78,8 % тоа го доживуваат како обезвреднување на резултатите на својата работа. Значаен број од испитаниците 82,1% од таа група би го промениле своето работно место кога би имале прилика. Како најмалку ризична група во производниот сектор група за мобинг се покажале испитаници со висока стручна спрема.



### ЗАКЛУЧОК

Мобинг како психолошки терор на работно место, општествено е потполно неприфатлив и е поразен за квалитетот на животот и работењето во организациите. Истражувањето спроведено на целата територија на нашата земја( индустриски сектор) имаше за цел да го опише наведениот проблем, но исто така преку неколку релевантни истражувања спроведени во различни земји да укаже на докажаната присатност, интензитет како и на сериозноста на здравствените психо-физички проблеми.

Резултатите од истражувањето покажаа однесување симптоматично за мобинг кое вработените го доживуваат во работните организации што значи дека мобингот се проширил и кај нас и дека работниците добро го препознаваат иако за него малку јавно се зборува. Од вкупниот број на испитаници 31,7% доживува некаква форма на мобинг, односно тој распон изнесува од 15,4% до 53,4 % , што е во согласност со резултатите на репрезентативното рандомизираното истражување кое го спровел Лејман и според кое 20% од вработените се изложени на мобинг.

Анализата на резултатите покажа дека тие се експлицитни со оглед на зачестеноста на мобингот на работното место. Се потенцира важноста од согледање на феноменот како колективен модел на комуникација и однесување на вработените, кој оставен без надзор и контрола, се шири како зараза и може да биде прифатен, како норма и начин на интеракција. Сепак, треба да се истакне важноста на одговорите на горните нивоа на управување во организациите кои треба да превземат акции што би ја подобриле ситуацијата. Во поголемиот број на случаи, работниците согледуваат дека нема, или постојат неефикасни акции, инерција, неефикасност во справувањето со мобингот кој и понатаму ќе предизвикува фундаментални проблеми без оглед на причините.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1) Carnero, M.A., and Martinez, B. (2008), "Mobbing and its determinants: the case of Spain", *Applied Economics*, 1-11.
- 2) Einarsen, S. (2000a), "Harrasment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4): 379-401.
- 3) Hoel, H., and Cooper, C. ,L.( 2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work* Unpublished report, University of Manchester Institute of Science and Technology.
- 4) Leymann, H. (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.
- 5) Leymann ,H., Gustavsson, A(1996).: How ill does one become of victimization at work? - U: Zapf., Leymann H. (ur.): *Mobbing and Victimization at Work*. – A Special Issue of *The European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- 6) Mowday,R.T.,Porter,L.W.,& Steers ,R.M.(1982),*Employee-organization linkages:The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York :Academic Press.
- 7) Smith, A.; Birney, Larry L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying, *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469 – 485.

- 8) Vartia, M. A. L. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63-69.
- 9) Page A. Smith, Larry L. Birney, (2005) "The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying", *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 Iss: 6, pp.469 – 485

## **РАЗВОЈ НА СОЦИЈАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И КОНКУРЕНТНОСТА**

### **DEVELOPMENT OF THE SOCIAL COMPETENCES OF THE HUMAN RESOURCES AND THE COMPETITIVENESS**

**Доц. д-р Марија Котевска Димовска/ Marija Kotevska Dimovska M Sc**

ЕЛЕМ РЕК Битола/ ELEM REK Bitola

[marijadicovski@yahoo.com](mailto:marijadicovski@yahoo.com)

**М-р Николче Д. Талевски/ Nikolche D. Talevski M Sc**

ЕЛЕМ РЕК Битола/ ELEM REK Bitola

[postdiplomec@yahoo.com](mailto:postdiplomec@yahoo.com)

**М-р Спиро Мавровски/ Spiro Mavrovski M Sc**

ЕЛЕМ РЕК Битола/ ELEM REK Bitola

[spiremavrovski@yahoo.com](mailto:spiremavrovski@yahoo.com)

УДК: 005.95-051:159.942]:005.332.4

#### **АПСТРАКТ**

Подобрувањето на конкурентноста во услови на забрзан општествено економски и технолошки развој претставува врвен предизвик на современиот менаџмент. Еден од начините со кои се подобрува ефикасноста и конкурентноста на организациите е со создавање на организациска свест на здрава конкуренција, преку развој на социјалните и емоционалните компетенции на вработените како најзначаен ресурс. Ова може да се разгледува низ каузалната поврзаност со ефикасните институционални решенија каде личноста мора да го заземе своето заслужено место. Новите трендови во деловниот свет се ориентираат кон разбирање на менаџментот не само како едноставен збир на функции туку како сложен збир на различни функции. Тоа е ефикасна персонална интеграција во сложениот организациски контекст. Но, персоналната интеграција не значи сама по себе ефикасна функција се додека не постигне заемна интерперсонална комуникација. Затоа во овај труд се актуализира и афирмира значењето на концептот емоционална интелигенција (ЕИ) започнат од Мајер и Саловеј, Големан, Бар - Он и други како современа психолошка парадигма во организациски контекст, односно концепт имплицитно поврзан со организациската ефективност и конкурентност. Трудот претендира да потврди дека скоро невозможна е ефикасна реализација на менаџментските функции ослободени од емоционалниот колорит на менаџерите. Ова мора да придонесе кон развивање на способностите на менаџерите и ЧР за градење на организациска клима базирана на здрава конкуренција која ќе придонесе за организацискиот напредок и усовршување. Во трудот се претставени современите научни сознанија за ефектите на социо – емоционалните компетенции врз успешното и конкурентно работење, компарирани со наоди во нашата земја. Воедно, во истражувачкиот дел презентирани се ставовите на менаџерите за улогата на социо – емоционалните компетенции како императив за здрава конкурентност како и потребата од воведување на едукација за емоционалните компетенции. Методолошките алатки кои се дел од овај труд се во склад со научните

методи и затоа резултатите кои ќе бидат производ во целост ќе бидат во рамките на научната поткрепа, а со тоа трудот ќе добие на оригиналност.

**Клучни зборови:** емоционална интелигенција, човечки ресурси, конкурентност, социјална компетенција, развој.

### ABSTRACT

The improvement of the competitiveness in conditions of accelerated social economical and technological development represents top challenge of the contemporary management. One of the methods with which is improved the efficiency and the competitiveness of the organizations is with creation of the organizational awareness for healthy competitiveness, through development of social and emotional competences of the employees as the most important resource. This could be reviewed through the causal relationship with the effective institutional solutions where the personality must obtain its deserved position. The new trends in the business world are oriented toward understanding of the management not only as a simple sum of functions but also as a compound sum of different functions. That is effective personal integration in the complex organizational context. But, the personal integration does not mean by itself an effective function as long as it attain mutual inter personal communication. Therefore in this paper is actualized and affirmed the meaning of the concept of the emotional intelligence (EI) started since Mayer and Salowey, Goleman, Bar – On and others as a contemporary psychological paradigm in the organizational context, in other words the concept implicitly related with the organizational effectiveness and the competitiveness. This paper pretends to confirm that efficient realization is almost impossible of the management functions exempted from the emotional coloring by the managers. This must contribute toward developing of the capabilities of the managers and the HR for building of organizational climate based on healthy competitiveness that will contribute about the organizational progress and improve. In this paper are represented the contemporary scientific knowledge about the effects of the socio – emotional competences over the successful and competitive operation, compared with findings in our country. In the same time, in the research part of this are represented the attitudes of the managers about the role of the social – emotional competences as imperative for healthy competitiveness and also the necessity of introduction of education about emotional competences. The methodological tools that are part of this paper are in accordance with the scientific methods and therefore the results that will be product of it as a whole will be in the frames of the scientific support, and with that this paper will gain on its originality.

**Keywords:** emotional intelligence, human resources, competitiveness, social competence, development.

### ВОВЕД

Новата општествена реалност наметнува размислување за проценка на многу современи феномени. Традиционалните теориски сфаќања се засенети од современи теориски и емпириски научни стојалишта. Тие стојалишта се темелени врз ЕИ, а овај труд има задача да го промовира развојот на социјалните компоненти на ЧР во создавање на здрава и пред се реална конкуренција.

Историјата не забележува толку турбулентни промени како оние од 20 и 21 век во сите сфери од живеењето. Глобализацијата, менаџментот, човечките ресурси и многу други феномени имаат универзални рефлексии и импликации врз целокупното човечко функционирање. Да се истражуваат нивните реперкусии е предизвик за многу автори кои не остануваат рамнодушни во потрага по нови научни сознанија. Овој труд, всушност, во својот фокус ја има таа синтеза на поимите глобализација-менаџмент-човечки ресурси кои се испреплетуваат во нивното дејствување во целокупната композиција на трудот.

Трудот е конципиран во четири делови: теориски пристап кон проблемот, методологија на истражување, приказ и интерпретација на резултатите и заклучни согледувања. Вака конципиран трудот има за задача да ги постави основите, да даде методи со кои ќе ја приближи науката во делокругот на истражувањето, да направи добар приказ на податоците и сознанијата, и на крај да се донеси издржан и концизен заклучок. Императив на ова истражување е научните согледувања да добијат примена врз конкретните организации во сегашноста. Целокупниот процес на ЕИ како социјална појава во овај труд ќе биде анализиран и компаративно споредуван со светски признатите научници на ова поле.

### **ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП НА ПРОБЛЕМОТ**

Концептот ЕИ е современа психолошка парадигма која обединува два аспекта на личноста, когницијата и афектот или интелигенцијата и емоциите. Современото сфаќање за ЕИ е дека таа е потенцијалот на индивидуата за овладување со вештините како самосвесност, самораководење, социјална свесност и менаџмент со односи, а кои се предуслов за успех во работата (Goleman, 1995). Овој модел на ЕИ е базиран на истражувањето во стотици корпорации и организации во западните земји, особено во САД. Теориската основа и фокусирањето на ЕИ како на еден од одлучувачките фактори за успешност, покрај техничките способности и академската интелигенција се од приоритетно значење за научното валоризирање на концептот.

### **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Методологијата на истражување која е применета во овај труд е темелена на увид во современите емпириски наоди за влијанието на емоционалната компетентност на менаџерите врз организациската успешност и конкурентност. Тоа е направено со компаративен пристап на наодите од оваа област презентирани во современата литература со наоди од теорија и емпирија во наши услови. Компаративниот пристап е применет на конкретен примерок на менаџери во профитни организации, нивните увиди за потребата од развој на социјалните компетенции во функција на конкурентноста и на крај донесување на конкретен заклучок за реализирање на истите. Резултатите од овај труд можат да се носат со предизвиците на иднината.

### **УВИД ВО СВЕТСКАТА ЛИТЕРАТУРА**

Постојат бројни емпириски докази за влијанието на ЕИ врз релевантни животни постигнувања. ЕИ според Мајер предвидува околу 15% на различни постигнувања, а кога станува збор за оние од социјална важност тоа влијание е уште поголемо (Mayer, 2001). Кога станува збор за успехот во работата, овој концепт го дополни одговорот на

прашањето - Што го одредува успехот во работата? Се до неодамна одговорот на ова прашање би гласел дека тоа е извонредната стручност и натпросечната интелигенција. Водени од овој став, работните организации, при прием на работници го проверувале стручното знаење. Дури и психолозите донеодамна приоритет му даваа на тестот за мерење на општи интелектуални способности, кога мораа да се одлучат за еден од мерните инструменти. Врз база на количникот на интелигенција (IQ) може донекаде да се предвиди колку квалитетно личноста може да работи. Но праксата постојано покажувала дека луѓе со солидни знаења и интелектуални способности не се нужно успешни и дека многу луѓе со натпросечни вредности на количникот на интелигенција (IQ 160) работат за луѓе со просечни вредности на количникот на интелигенција (IQ 100).

Еден од поистакнатите истражувачи е (McClelland, 1998) кој врз основа на испитувањата на голем број на испитаници предупредил дека пристапот кој вклучува предвидување врз успешноста на основа на когнитивните способности не дава добри предвидувања за успешноста на поединецот. Истражувањата покажаа дека многу индивидуи кои на тестовите за мерење на интелигенцијата постигнале извонредни резултати не постигнале успех покасно во животот. Мек Клиленд тоа го објаснува со фактот дека когнитивните способности можат да укажат на постоење или изостанок на капацитетите потребни за изведување на операции со одредена сложеност. Се заклучило дека 67% од вештините кои се сметаат за потребни за успешност во работата се базирани на емоционалните способности. Истата година Мек Клиленд објавил резултати од истражување за да ги идентификува особините по кои врвните менаџери на престижни и конкурентни фирми се разликуваат од просечните. Испитувањето спроведено во 30 различни компании показало дека меѓу особините кои ги издвојуваат најдобрите менаџери од просечните се: самовладевање (самодоверба, препознавање, контрола и позитивно насочување на емоциите); мотивација за работа во склад со целите, желба за кариерен развој и постигнувања (самосвесност, самодоверба, способност за контрола на импулсите, социјална комуникативност); делотворност во група (соработка, тимска работа, вешто разрешување на конфликти); комуникациски вештини (активно слушање и успешно пренесување на пораки); приспособливост (позитивни креативни реакции на неуспеси и препреки); организациона ефикасност (поставување на цели и планирање на време); потенцијал за водство или лидерство (мотивирање на соработниците); и адекватно интелектуално функционирање, стручност и искуство.

Сите наведени карактеристики, освен адекватното интелектуално функционирање, стручноста и искуството, се систематизирани во нов психолошки концепт познат како ЕИ. Фактите од истражувањата говорат дека успешните менаџери, работници и стручни лица не ги одредува само академската интелигенција и вештината во работата која ја изведуваат, туку и нивната ЕИ.

Големан презентира наоди од истражувања од 121 различни организации (Goleman, 1998) каде најголемо влијание врз професионална успешност има емоционалната компетентност на менаџерите и другите вработени. Се покажа дека количникот на интелигенција (IQ) сам за себе не е доволен предиктор за успехот и опфаќа околу 25% од варијансата (Sternberg, 1996).

Анализите кои се направиле на стручен кадар во околу 500 организации, државни установи и непрофитни установи докажа дека емоционалната интелигенција е мерило за успешноста и мајсторството во скоро секоја работа.

Друг впечатлив пример е лонгитудиналната 40 - годишна студија за поврзаноста на количникот на интелигенција (IQ) со успехот во работата, позната како „Самервилска студија“, извршена врз примерок од 450 деца. Наодите говорат дека академската интелигенција претставена со количникот на интелигенција (IQ) била малку поврзана со успехот во работата и другиот дел од нивните животи, додека како најважни фактори се покажале способностите за справување со фрустрации, контролирање на емоциите и сложување со луѓе (Goleman, 1998).

Друга значајна студија е онаа од педесеттите години извршена врз 80 доктори на науки, за поврзаноста на интелектуалните способности (IQ) и успехот и угледот проценет од врвни експерти во нивната зрела возраст на 60 до 70 години. Се покажа дека во одредувањето на успехот и угледот на овие истакнати научници, емоционалните и социјални способности се четири пати поважни од интелектуалните способности.

Сите емпириски докази потврдуваат дека високото ниво на ЕИ е поврзано со успех во работата и конкуретноста на организациите. Всушност, поврзаноста на ЕИ со успехот во работата е заслужна за големата важност на овој психолошки концепт. Големан, врз основа на бројните докази констатира дека личностите со високо развиени емоционални способности, кои добро ги познаваат и управуваат со своите чувства, и кои ги препознаваат и ефикасно реагираат на туѓите емоции имаат предност во сите подрачја (Goleman, 1998).

### **ИСТРАЖУВАЊА ЗА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И УСПЕХОТОТ ВО РАКОВОДЕЊЕТО (ВОДСТВОТО)**

Бројни се и истражувањата за поврзаноста на ЕИ и успехот во менаџирањето во сите негови функции. Технолошкиот напредок доведе до промени во работењето кое стана помалку рутинско, а менаџерите станаа позависни од способноста да ги мотивираат вработените да ги прифатат и имплементираат промените. Уште од почетокот на технолошката еволуција менаџерите наидуваа на потешкотии во настојувањето да се контролира помалку рутинската работа и да се надмине отпорот на вработените кои се потешко ги прифаќаа новите норми и вредности. Надминувањето на овие потешкотии е сврзано со внесување на нова парадигма во раководењето - ЕИ. "ЕИ има потенцијал да придонесе за ефективно водење на повеќе начини. Неоспорен е фактот дека водењето е процес воден од емоцијата, од перспектива на двете страни - менаџер и следбеник" (George, 2000). Успешното водење вклучува ефикасно користење на емоциите, комуницирање со вработените и мотивирање на следбениците да ја прифатат и споделат визијата.

Резултатите од многу истражувања го поддржаа концептот ЕИ, како компонента на успешното раководење (Gardner, Stough, 2001; George, Bettenhausen, 1990; Palmer, Walls, Burgess, Stough, 2001). Палмер е еден од истакнатите истражувачи на поврзаноста на ЕИ и раководењето. Тој со своите соработници ја споредува ЕИ со трансформациското и трансакциското водење. Авторите заклучиле дека постојат



прелиминарни докази за поврзаноста помеѓу ЕИ и ефективното водење (Palmer, Walls, Burgess, Stough, 2001).

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

**Појава на истражувањето:** Конкурентноста во современи услови

**Проблем на истражувањето:** Човечките ресурси како извор на конкурентска предност.

**Предмет на истражувањето:** Влијанието на емоционалните и социјални компетенции врз конкурентската предност.

**Цели на истражувањето:**

- Увид на потребата од развој на емоционалните и социјални компетенции кај вработените
- Методи за развој на емоционалните и социјални компетенциите на вработените во функција на конкурентска предност.
- Начини за примена на програми за развој на емоционалните и социјални компетенции кај вработените

**Хипотетска рамка:** Емоционалната и социјална компетентност на вработените влијае врз зголемување на конкурентната предност.

**Техники за истражувањето:**

- Прашалник за утврдување на ставовите за потреба од развој на емоционалните и социјални компетенции кај вработените
- Набљудување
- Интервју

**Мерни инструменти**

- Инструмент за мерење на застапеност на современи и класични стилови на лидерство.
- Инструмент за мерење на емоционалната и социјална компетентност.

**Популација и примерок:** Менаџери и вработени од профитни организации

## ПРИКАЗ И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Истражувањата за влијанието на ЕК на менаџерите и вработените врз успехот на организациите во Република Македонија се темелат на истражувања на авторот на трудот преку примена на методи на набљудување и научни истражувања применети за изработка на докторска дисертација под наслов „Поврзаноста на емоционалната интелигенција врз стилот на раководење во образовните институции“. Од овие истражувања се дојде до конкретни сознанија за поврзаноста на ЕИ со успехите во раководењето, потоа за влијанието на самодовербата врз менаџерската ефективност, и поврзаноста на ЕК врз успехот на работа.

Како конкретни заклучоци до кои се дојде во текот на истражувањата беа одредени заклучоци кои се однесуваат на тоа дека повисокото ниво на ЕИ влијае врз

преферирање на успешни и современи стилови на раководење. Од ова се заклучи дека менаџери со високо ниво на интелигенција можат да практикуваат современи стилови на раководење, а воедно можат да ги практикуваат и класичните кога тоа го бара конкретна ситуација. Менаџерите со ниско ниво на интелигенција не можат да ги применуваат современите трансформациски стилови на раководење.

За самодовербата менаџерите со високо ниво на интелигенција можат да влијаат врз формирање на позитивна организациска шема (односно кај нив постпони моќ за позитивна мотивација) Додека менаџерите со ниско ниво на интелигенција немаат моќ да создадат позитивна мотивација.

За успехот во работата кратко и конкретно е констатирано дека успехот зависи многу од високото и ниското ниво на интелигенција како што е погоре наведено. До овие заклучоци се стигна со конкретни набљудувања и со примена на одредена анкета (наменски за овај труд) во која беа поставени кратки прашања на 50 менаџери од прво и второ ниво.

Првото прашање беше дали менаџерите знаат нешто за ЕИ одговорот беше дека 74% знаат, 20% слишнале, а додека останатите 6% не знаат за ЕИ. Второто прашање беше дали мислите дека ЕИ влијае врз успехот во работата (прашање само за оние кои знаат што е ЕИ) одговорот беше 75% мислат да, 13 % не многу, 11% немаат став, и 1% дека не влијае. Третото прашање беше дали има потреба од сопствен развој на ова поле (одговор од сите 50 испитаници), одговорот беше 85% да, 15% можеби и 10 % не. Четвртото прашање беше дали би се вклучиле во едукација за ЕИ, одговорот беше следен 95% да, 4% можеби, и 1% не (одговор од сите 50 испитаници).

Од овие прашања беа изведени горенаведените констатации и конкретно протолкувани во согледувањата кои следат во овај труд

### **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

Имајќи во предвид согледувањата и наодите може да се констатира дека вработените се најзначајните ресурси за постигнување на конкурентска предност. Светските трендови го говорат тоа и наоѓаат се поголема примена и на нашите простори. Тоа значи поголеми систематски и плански вложувања во едукација и развој на кадрите на секое ниво на кадрите односно нивните социјали и емоционални компетенции. Тоа се потврди и во ова истражување и како идна насока би било вложување во изработка на програми за развој и нивно институционално имплементирање во образовниот систем и организациите.

### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002.). Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business Review Press.
- 2) Gardner, L., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence in senior level managers. Leadership and Organization, Development Journal, 23 (2), 68-78.
- 3) Salovey, P.; Bedell, B.; Detweiler, J. B.; Mayer, J. D. (1999.). Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process". U: Snyder, C. R. (ur.), The Psychology of What Works, vol. 1: Oxford University Press, New York, 388-399
- 4) Димовска., К. М., Поврзаноста на емоционалната интелигенција со стилот на раководење во образовните институции., Докторска дисертација,

Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, Педагошки факултет – Битола,  
Битола, 2012

## **УЛОГАТА НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ВОДСТВО ВО ПРОЦЕСОТ НА МОТИВИРАЊЕ НА ЧОВЕКОВИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

### **THE ROLE OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE PROCESS OF MOTIVATING THE HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION**

**Доц. д-р Лазар Ѓуров**

Воена академија „Генерал Михаило Апостолски“ Скопје

**Lazar Gurov Ph D**

Military Academy "General Mihailo Apostolski" Skopje

[lazar.gurov@gmail.com](mailto:lazar.gurov@gmail.com)

**Доц. д-р Ангелина Танева Вешовска**

ФОН Универзитет

**Angelina Taneva Veshovska Ph D**

FON University

[angelina.tanevaveshovska@fon.edu.mk](mailto:angelina.tanevaveshovska@fon.edu.mk)

УДК: 005.32:331.101.3]:005.322:316.46

#### **АПСТРАКТ**

Мотивација е поле кое е истражено преку различни научни перспективи. Тоа е истражено низ призмата на психологијата, социологијата, педагогијата и други слични науки. Организациони науки се областите кои се користат мултидисциплинарен пристап во истражувањето на мотивација во контекст на бизнисот и да се истакне тоа е интеракција со други организациски феномени.

Мотивација е еден од клучните аспекти на успешното функционирање во организациите. Мотивацијата на човечки ресурси во една организација прави организација да бидат поконкурентни во однос на другите организации. Мотивирани работодавци се подготвени да го дадат најдоброто од себе во процесот на работа на зададените задачи. Нивото на нивната мотивација дефинира дали тие ќе инвестираат своите емоции, своето срце, својот интелект, и целиот свој внимание и посветеност кон својата работа, или тие само ќе ги користат нивните физичкото тело и делумно внимание на работните задачи.

Во рамките на мотивациони студии, тоа може да се најде различни пристапи. Една од првите дефинирани пристапи се базира на потребата за опстанок и задоволството на основните човечки потреби, додека пак, современи студии докажуваат дека и во ситуации кога основните човекови потреби се задоволени и награда - punishment систем, исто така познат како морков или стап пристап, е цврсто поставена, суптилна мотивациски сили да почне да ја води мотивациони универзум. Важно е да се каже дека овие мотивациски сили не се базираат на материјал стимуланти.

Имаат значење / цел, лични расте и развој, како и можност да се направи автономни избор во текот на начинот на работа се клучните аспекти кои се дефинира

на ниво на мотивација кај вработените, во согласност со најновите мотивациони теории. Земајќи ги во предвид овие мотивациони аспекти, најважното прашање да се одговори во организациите е: Што е најдобар начин да се одговори на овие суптилни мотиватори?

Во рамките на овој труд, ќе се анализираат улогата на лидерство трансформационните како начин на мотивирање на вработените во контекст на современата мотивациони студии. Тоа ќе се испита дали раководството, во својата суштина, има способност да се соочи со модерна мотивациони предизвици, и го добиете најдоброто од вработените во една организација.

**Клучни зборови:** мотивација, лидерство, Трансформационните лидерство, со хумани ресурси.

### ABSTRACT

Motivation is a field which is explored through different scientific perspectives. It is explored through the prism of psychology, sociology, pedagogy and other similar sciences. Organizational sciences are the areas which are using multidisciplinary approach in exploring the motivation in business context and emphasize it's interaction with other organizational phenomena.

Motivation is one of the key aspects of successful functioning in the organizations. The motivation of the human resources in one organization makes the organization to be more competitive concerning the other organizations. The motivated employers are ready to give the best of themselves in process of working on given tasks. The level of their motivation defines whether they will invest their emotions, their heart, their intellect, and their entire attention and dedication to their work, or they will just use their physical body and partial attention to the work tasks.

In the framework of the motivational studies, it can be found different approaches. One of the first defined approaches is based on the need for survival and satisfaction of the basic human needs, whereas, the contemporary studies prove that in situations when the basic human needs are satisfied and the reward-punishment system, also known as carrot or stick approach, is firmly set, subtle motivational forces start to lead the motivational universum. It is important to be stated that these motivational forces are not based on material stimulants.

Having a meaning/purpose, the personal grow and development, and the opportunity to make autonomous choice over the manner of working are the key aspects that define the level of motivation in the employees, in accordance to the latest motivational theories. Taking into consideration these motivational aspects, the most important question to be answered in the organizations is: What is the best way to respond to these subtle motivators?

In the framework of this research paper, it will be analyzed the role of the transformational leadership as manner of motivating employees in the context of the contemporary motivational studies. It will be explored whether the leadership, in its essence, has the ability to face the modern motivational challenges, and get the best of the employees in one organization.

**Keywords:** motivation, leadership, transformational leadership, human resources.

## ВОВЕД

Постојат многу обиди да се објаснат движечките сили на човековото битие. Причините за однесувањето, размислувањето и чувствувањето на човекот биле тема на интерес од најстарите времиња па се до денес. Ги проучувале и се обидуваале да ги дефинираат и разберат, од старите мислителите и филозофи, секојдневните практичари, воините, стратезите, владетелите, па се до денешните научници во различни научни области. Одговорите за вечните прашања, за причините за животот и за она што го движи и мотивира човекот активно да учествува во „големата игра“ покрај во науката може да ги побараме и во мистичните искази на тревните спиритуалните системи. Всушност ако внимателно погледнеме ќе видиме дека согледувањата за причината што го мотивира човекот да делува и на науката и на спиритуалните системи на крајот на патеката се сретнуваат. Поточно, како што веќе заклучивме во објаснувањата за развојот на личноста од психолошка перспектива: човекот во суштина тежнее кон совршена внатрешна хармонија и среќа, препознаена низ редукција на нелагодноста кај редукциските теории или остварување на својата повисока природа – целосна себереализација како врв на пирамидата во хуманистичко холистичките теории. Ова во суштина ја претставува и крајната цел на човековиот развој низ призмата на тревните спиритуалните системи, но само именувана како просветлување, самади, нирвана, себеостварување и други слични архаични термини во зависност од системот и методот, што во суштина исто така е објаснета како потполна внатрешна хармонија и среќа. Дел од научниците ќе се спротистават на правењето на компарации и надополнувања на науката со недокрај исражените спиритуалните системи но овде треба јасно да се воочи и тоа дека и термините *целосна себереализација* или *остварување на својата повисока природа* што науката ги користи како крајна цел која го мотивира човекот се недефинирани и апстрактни.

Проучувањето на мотивацијата и тоа што ги мотивира индивидуите и како функционира тој внатрешен процес е од особена важност за овој труд, бидејќи тоа ќе го даде основниот одговор зошто одредени компании стануваат поконкурентни од другите.

## КЛАСИЧНИ ПРИСТАПИ КОН МОТИВАЦИЈАТА

На почеток, мотивацијата може да се дефинира како процес на покренување, насочување и одржување на човечкото однесување кон одредена цел.<sup>181</sup> Дури и самото етимолошко потекло на зборот мотивација, латинскиот збор „*movere*“ кој во превод значи „да се движи“, многу јасно објаснува дека мотивацијата е внатрешната сила која ги движи луѓето.

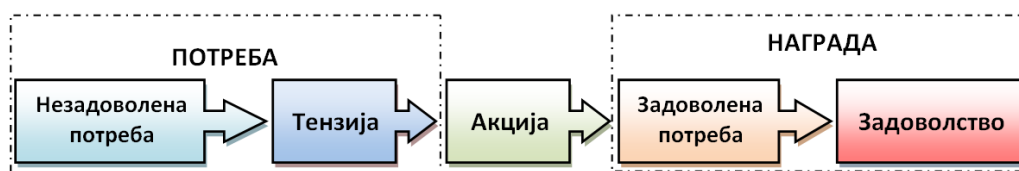
Еден од класичните погледи на основите на мотивацијата како феномен се базира на тврдењето дека таа претставува задоволување на одредена потреба на индивидуата од надвор. Овој пристап се базира на три основни фази: фаза на потреба, фаза на активност и фаза на награда. Основната структура на овој процес на мотивација е даден на следната слика.

<sup>181</sup> Благоја Јанаков, Современа психологија на личност, Филозофски факултет, 2009, стр.48;



Слика бр.1. Процес на мотивација

Доколку се направи подлабока анализа на секоја од прикажаните фази ќе се согледа дека во првата и последната во себе имаат свои потфази.



Слика бр.2. Содржини на фазите во процесот на мотивација

Од сликата се гледа дека *потребата* претставува состојба на недостаток, психолошки или физиолошки дисбаланс кој креира *тензија*. На пример ако во човечкото тело постои недостаток на вода, се создава одредена *тензија* која е непријатна и која индивидуата настојува да ја отстрани. *Активноста* е конкретна акција која човекот ја презема да го отстрани недостатокот (станува, полни чаша со вода и ја пие). Ефектот од акцијата е *задоволување на потребата*, што доведува до неутрализирање на тензијата (го снемјува чувството на жед) и доаѓа до чувство на *задоволство* како наградата.

Иако примерот со задоволување на потребата за вода изгледа премногу едноставен и прост, треба јасно да се напомене дека и посложените мотивациски процеси функционираат на иста основа, со тоа што доаѓа до задоволување на посложени внатрешни потреби на човекот. Во сите мотивациски циклуси се случуваат два моменти:

- да се почувствува *тензија* поради незадоволена потреба; и,
- да се почувствува *задоволство* после спроведената акцијата.

Токму тука лежи основата на желбата за дејствување. Целиот процес е базиран на потреба која не е задоволена и дејствување таа да се задоволи. Токму затоа како клучно за разбирањето на мотивацијата е да се проучат и разберат потребите на индивидуата.

Проблемот лежи во тоа што моменталната поставеност на организациите и компаниите од аспект на мотивацискиот пристап во најголема мера се базирани на задоволување на егзистенционалните потреби, во мал дел кон потребите за поврзување и скоро и потполно ги занемаруваат потребата за развој. Во поголемиот број организации може да се препознае мотивација базирана на две основи:

- Мотивација базирана на инстинктот за преживување; и,
- Мотивација базирана на тежнение кон награда а избегнување на казна.

На нивото на кое бил разбран системот на мотивација базиран на тежнението кон награда а избегнувањето на казната бил имплементиран на почетокот на 19-тиот



век од Frederick Winslow Taylor кој го концепирал „научниот менаџмент“.<sup>182</sup> Според овој пристап работниците биле сметани како делови од една комплицирана машина. Ако работниците функционираат правилно, на правилен начин и во право време, машината (организацијата) ќе функционира одлично. За да се осигура дека тоа ќе се случува, се тврдело дека едноставно треба да се наградува однесувањето кое е посакувано, а да се казнува однесувањето кое не е посакувано. Се претпоставува дека на овие надворешни сили т.е. надворешни мотиватори луѓето ќе реагираат рационално и системот ќе функционира безпрекорно. Токму овој пристап бил основа за револуционерниот економски прогрес насекаде низ светот во текот на последните два века и тој дал особен придонес кон подобрување на индустриската ефикасност.

### **ДАЛИ „МОРКОВОТ И СТАПОТ“ СЕУШТЕ ФУНКЦИОНИРААТ?**

Мотивацискиот систем кој е познат под имињата систем на „морков и стап“ или „ако-тогаш“ или систем на награди и казни, е следен и почитуван многу долго време. Тој навистина е многу длабоко вграден во денешниот начин на живеење што веќе индивидуите не забележуваат дека тој егзистира. Едноставно е земено за апсолутна вистина дека начинот да го подобриме работниот учинок, да ја зголемиме продуктивноста и да ја охрабриме работата на својот личен развој и унапредување е да го наградиме доброто и да го казиме лошото однесување.

Иако овие два импулси за мотивација (импулсот за преживување и принципот на „морков и стап“) се основите на кои се темели мотивацијата на вработените во голем број на современи општествени и економски системи, фактите на многу истражувања<sup>183</sup> ни покажуваат дека овие мотивациони системи не функционираат според очекуваното. Поточно, утврдено е дека повеќе од 50% од вработените во САД не се вклучени и ангажирани во работата, а скоро 20% се целосно незаинтересирани. Пресметано во финансии оваа состојба изнесува приближно 300 милијарди долари загуби во продуктивноста на годишно ниво. Додека пак истражувањата на консултантската компанија McKinsey & Co., покажале дека во некои земји само 2 до 3 % од работната сила е навистина вклучена и ангажирана во нивната работа.<sup>184</sup>

Овие научни факти јасно покажуваат дека пристапот на „морков и стап“ не функционира според очекуваното. Затоа, во денешно време се прави ревидирање на погледот кон мотивационите сили на човечкото битие. Почетоците на овој нов пристап може да се лоцираат во 1940 година, со експериментот на психологот Harry F. Harlow<sup>185</sup> од Универзитетот во Wisconsin кој се состоеше во тоа што во кафез со осум мајмуни била оставена едноставна сложувалка. Однесувањето на мајмуните во текот на експериментот навистина ги збунило сите, едноставно иако никој не им покажал на мајмуните дека треба да ја сложат сложувалката, ниту пак им дал храна или било каква награда тие самостојно почнале да ја сложуваат и после втората недела веќе имале решение за проблемот. Иако науката во тоа време целосно тврдела дека двата главни импулси кои го мотивираат однесувањето се импулсот за преживување и импулсот за добивање на соодветна награда или избегнување на казна. Однесувањето

<sup>182</sup> Daniel H. Pink, Drive The Surprising Truth About What Motivates Us, Penguin Group, 2009, p.24;

<sup>183</sup> Jack Zenger, Joe Folkman, and Scott Edinger, How Extraordinary Leaders Double Profits, Chief Learning Officer, July 2009, p.89;

<sup>184</sup> Rik Kirkland, Ten Questions That Will Shape Our Future, McKinsey Management Institute, 2009, p.57;

<sup>185</sup> Harry F. Harlow, Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses in Current Theory and Research on Motivation, Lincoln: University of Nebraska Press, 1953, p.74;

на мајмуните кое не било стимулирано ниту на еден од овие два начини, а во кое тие покажале интерес и дури успешно го решиле овој за нив сложен проблем јасно покажало дека нешто не е во ред со претпоставките. Давајќи свое објаснување на ситуацијата Harlow нагласува дека постои можност да постои и трет импулс. „Самото решавањето на задачата се доживува како инстинктивна награда и задоволство. Тие уживаа во задачата, тоа само по себе преставуваше нивен мотив да го сторат тоа“ заклучува Harry F. Harlow.<sup>186</sup> Во понатамошниот тек на експериментот Harlow дури вовел и награда за секој успешен обид што пак довело до дополнително зачудувачки резултати. Наградите предизвикале грешките да бидат почести и решавањето на целата задача и комплетното сложување на сложувалката да биде поретко.

Сознанијата од овој експеримент долго време не го добил заслуженото внимание и имплементација од научната и стручната јавност. Но, токму запрепастувачките резултати од истражувањата на мотивираноста и вклученоста на вработените во првите децении од XXI-от век ги потсетило експеримент на резултатите од овој експеримент. Истражувања ги продолжиле четворицата реномирани научници од Massachusetts Institute Technology–MIT, Carnegie Mellon и University of Chicago. Истражувањата биле поддржани од Федералната банка на резерви во Бостон како еден од најмоќните економски фактори во светот. Првиот експеримент бил спроведен во Massachusetts, а вториот во Мадураи, рурален и изразено сиромашен дел на Индија. Местото за вториот експериментот било избрано за да се осигура дека наградата (сумата на пари) за учесниците во експериментот има голема вредност. Целта на истражувањето било да се согледа влијанието на надворешните мотиватори на начинот на извршување на задачата. Групата на учесници требало да решат неколку различни задачи: решавање на крстозборки, да погодат со тениско топче во одредена цел, да запаметат и повторат броеви и сл. Дел од задачите побарувале употреба на моторички, а дел употреба на когнитивни вештини. На учесниците им било соопштено дека во зависност од успехот ќе добијат одредена награда. За илустрација, во Мадураи на тие што ќе имаат успех трет по ранг им било ветено дека ќе добијат награда адекватна на просечна финансиска надокната за две недели, за второ место им била ветена награда адекватна на просечна финансиска надокната за еден месец и за најдобрите резултати била ветена награда адекватна на просечна финансиска надокнада за пет месеци. Резултатите од истражувањето биле повеќе од неочекувани. Групите со мала и средна награда имале исти резултати додека групата со највисока награда имала најлоши резултати. Оваа група на најреномирани научници во својот извештај напишале дека во поголемиот дел од задачите повисоките надворешни мотиватори продуцираат полоши резултати.<sup>187</sup> Подеталната анализа на резултатите од експериментот ги дала клучните заклучоци во кои се наведува дека се додека задачата вклучува само механички вештини, паричните награди функционираат како што се очекува: колку поголема награда толку подобар работен учинок. Но, доколку задачата побарува дури и најосновна когнитивна вклученост, поголема награда води кон помал работен учинок. Овие аргументирани заклучоци го потврдиле фактот дека веќе поспоставениот систем на мотивација преку „стап и морков“ не функционира како што сите очекуваат.

<sup>186</sup> Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, and Donald R. Meyer, Learning Motivated by a Manipulation Drive, *Journal of Experimental Psychology* 40, 1965, p.87;

<sup>187</sup> Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, Large Stakes and Big Mistakes, *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05-11*, July 23, 2005, p.123;

Заклучоците од ова истражување ги навело истражувачите на човековото однесување работните задачи да ги поделат на две категории: херуистички и алгоритмички.<sup>188</sup> Алгоритмички се оние задачи во кои индивидуата следи група на веќе усвоени инструкции за да дојде до очекуван резултат. Постои конкретен алгоритам за да се реши поставената ситуација. Додека пак во херуистичката задача не постои алгоритам за неа, индивидуата треба да експериментира со можностите и да смисли ново решение. На пример работата како продавач во маркет во поголемиот дел е алгоритмична работа, скоро постојано се прави истата работа повторно и повторно на одреден начин. Додека пак креирањето на маркетинг кампања е во поголем дел херуистичка работа, бидејќи индивидуата треба да измисли нешто комплетно ново.

Она што било карактеристично во текот на дваесетиот век, е дека повеќето од работите беа алгоритмични, целиот систем беше поставен така да секој ден требало да се повторува истото дејствие на ист начин. Додека пак денес во поголемиот дел на Северна Америка, Западна Европа, Јапонија, Јужна Кореја и Австралија алгоритамската работа полесно исчезнува. Консултантската компанија McKinsey & Co. проценува дека во САД само 30 проценти од работата која се создава е алгоритмичка додека 70 проценти е херуистичка.<sup>189</sup> Главна причина е тоа што рутинската работа се преместува во земји каде може да се направи за многу пониска цена (Индија, Филипини и сл) или може да биде автоматизирана, додека пак херуистичката работа генерално неможе.

Понатаможните истражувања ги лоцирале седум причини зошто мотивационите принципи на награди и казни не треба да се преминуваат секаде и секогаш.<sup>190</sup>

- 1) Тие можат да загушат внатрешната мотивација;
- 2) Тие можат да ја намалат работната изведба;
- 3) Тие можат да ја уништат креативноста;
- 4) Тие можат да го потиснат доброто однесување;
- 5) Тие можат да охрабрат мамење, кратки патеки и неетичко однесување;
- 6) Тие криераат зависност и нефлексибилност; и,
- 7) Тие поттикнуваат краткорочно размислување.

Рускиот економист Anton Suvorov најилустративно ја истакнува негативната страна т.е. зависноста од наградите, вели „Нема назад. Ако му платите на вашето дете за да го фрли ѓубрето, можете многу лесно да гарантирате дека детето нема никогаш повеќе да го направи тоа за безпари“.

### **ШТО ГИ МОТИВИРА ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ КОМПАНИИ?**

Сите набројани истражувања јасно потврдуваат дека задоволувањето само на базичните потреби нема да донесе долгорочно мотивирање на луѓето. Во дефинирањето на мотивациските методи како и во секојдневните лидерски пристапи мора да се посвети клучно внимание и на задоволувањето на повисоките потреби.

<sup>188</sup> Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, The Next Revolution in Interaction, McKinsey Quarterly 4, 2005, p.25-26;

<sup>189</sup> Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, The Next Revolution in Interaction, McKinsey Quarterly 4, 2005, p.32-35;

<sup>190</sup> Daniel H. Pink A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future, New York: Riverhead Books, 2006, p.103;

Организациите мораат да ги задоволат потребите за припадност, за почитување и за развој. Карактеристично е што задоволувањето на овие потреби лежи во односите, внатрешната комуникација и другите слични аспекти од организациското однесување. Како клучен фактор кој влијае на квалитетот на овие аспекти е токму лидерството, применето и во релациите со индивидуите и во релациите со тимовите.

Многу интересни сознанија за квалитетите кои треба да бидат задоволени во лидерските односи се дадени во дефинирањето на основите на третиот мотивациски имплус. Тој се состои во три засебни компоненти:<sup>191</sup>

- Автономија;
- Усовршување; и,
- Причина.

### Автономија

Во основата на човекот е да биде независен и самостоен. Истражувачите потврдуваат дека човековата основна природа е да биде љубопитен и самораководен, „Автономната мотивација вклучува однесување со целосна присутност на волјата и личниот избор додека контролираната мотивација вклучува однесување под притисок и побарувања за специфични цели кои доаѓаат однадвор и не се доживуваат како свои. Контролата води кон слепо следење, а автономијата кон лична ангажираност.“<sup>192</sup> Дури и во многу сиромашните незападни дестинации како Бангладеш и сл., социјалните истражувачи откриле дека автономијата е нешто што луѓето го бараат и нешто што им го подобрува животот.<sup>193</sup> Овие тврдења ги потврдуваат многуте проекти во кои има огромна лична ангажираност а не се базирани на никаква посебна корист. Овие проекти не можат да се вклопат во ниту една економска логика и оправданост.

Еден таков пример е креирањето на енциклопедијата Wikipedia. Во моментите кога истовремено беше стартувана изработката на енциклопедијата Encarta од страна на Microsoft и opensource енциклопедијата Wikipedia никој неможеше да го претпостави крајниот исход. Едноставно триумфот на Wikipedia над Encarta ги порази сите законитости кои до тогаш беа дефинирани. Wikipedia која беше креирана на потполно волонтерска основа без никаква надокнада потполно ја порази енциклопедијата која беше креирана од вработени кој тоа го правеа за пари. Во светот има уште многу такви примери. Еден од нив е и Apache веб сервер софтверот кој исто така е креиран од распространета глобална група на волонтери и на кој работи 52 проценти од кооперативниот веб пазар. Состојбата на терен иронично покажува дека компаниите кои се потпираат на надворешните награди во мотивацијата на своите вработени ги управуваат своите важни компјутерски системи со софтверски пакети кои се креирани од дизајнери и програмери кои ги креирале без потреба од надворешни награди.

Чувството што им го дава оваа автономија го претставува клучниот мотив овие високо квалификувани индивидуи да одлучат да го потрошат своето време, енергија и

<sup>191</sup> Daniel H. Pink, Drive The Surprising Truth About What Motivates Us, Penguin Group, 2009, p.12-45;

<sup>192</sup> Edward L. Deci and Richard M. Ryan, Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains, Canadian Psychology 49, no.1, 2008, p.14;

<sup>193</sup> Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee Kim, and Ulas Kaplan, "Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being," Journal of Personality and Social Psychology 84, 2003, p.12-18;

стручност во работа која не носи никаква конкретна награда. Задоволувањето на потребата за припадност и самореализација лежи во основата на овие постапки.

На крајот истражувачите во областа на мотивација заклучуваат „Човековата историја секогаш се менувала во насока на поголема слобода. А причината за тоа е што во нашата природа да одиме кон неа. Ако нам само ни се допаѓаат и ги следиме туѓите мисли, ова немаше да се случува. И ако конечната човекова природа некогаш се реализира себеси, тоа сигурно ќе го стори преку станувањето целосно автономна“<sup>194</sup>

### Усовршување

Стариот мотивационен систем продуцира следење, новиот побарува ангажираност. Само ангажираноста може да предизвика усовршување кое е важно но често прикриен дел од човековата мотивација, кој сега мора да стане есенцијален во начинот на практикувањето на денешната економија. Бидејќи решавањето на комплексни проблеми побарува љубопитен ум и желба да се експериментираат начините за да се дојде до нова солуција. Усовршувањето е конпеж да се направи работата која ни е важна подобро и подобро.

Во истражување на 11000 индустриски научници и инженери кои работат во компании во САД<sup>195</sup> е пронајдено дека копнежот за интелектуална промена ги тера да усовршат нешто ново и да се вклучат – што е најдобриот претскажувач на продуктивноста. Токму затоа неколку компании се обидуваат да ги направат работите поинаку. Како што напоменува магазинот „Fast Company“, одреден број на компании, вклучувајќи го Microsoft, Patagonia, и Toyota сфатиле дека креирањето на пријателска средина ќе им помогне на луѓето да го задвижат своето усовршување и развој и ќе ја зголемат продуктивноста и задоволството од работата.<sup>196</sup> Конкретен пример се постапките на Stefan Falk, потпретседател на Ericsson кој ги терал менаџерите да ги конфигурираат работните задачи така да вработените имаат јасни цели и начин да добијат брз фидбек. И наместо да се гледаат еднаш годишно за извештаите за извршувањето на компанијата, менаџерите имаат прилика да се сретнуваат со своите вработени на средба очи во очи шест пати во годината, често околу дваесет минути, да подискутират за нивото на вклученост и за патеката за усовршување. Откако оваа стратегијата работела добро Ericsson одлучил да ја имплементира низ канцелариите насекаде околу светот. Потоа истото го применил и на Green Cargo (огромна логистичка и доставувачка компанија во Шведска). После две години на примена на новиот пристап Green Cargo за прв пат после 125 години станала профитабилна а менаџерите како клучна причина ја лоцирале насоченоста кон усовршување или како што тие го нарекувале насоченоста кон „течение“.<sup>197</sup>

Проучувањети на усовршувањето воочило дека тоа има три важни катактеристики:<sup>198</sup>

<sup>194</sup> Ibid, p.46;

<sup>195</sup> Henry Sauerman and Wesley Cohen, What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation, NBER Working Paper No. 14443, 2008, p.132;

<sup>196</sup> Ann March, The Art of Work, Fast Company, 2005, p.54;

<sup>197</sup> Interview with Csikszentmihalyi, The Art of Work. March 3, 2009, p.4;

<sup>198</sup> Daniel H. Pink, Drive The Surprising Truth About What Motivates Us, Penguin Group, 2009, p.23;

- Усовршувањето е условено од мисловната рамка: Потребна е индивидуата да ги види своите квалитети како бескрајно променливи наместо дефинитивни;
- Усовршувањето бара напор: Потребно е да вложиш напор и постојано да вежбаш насочен кон конкретна цел.; и,
- Усовршувањето има облик на асимптота: Невозможно е целосно да се реализира, тоа прави истото да изгледа фрустрирачки, но во исто време и привлечно.

Како што заклучува Carol Dweck, професорот по психологија на Stanford University<sup>199</sup> „Усовршувањето е една од работите во животот кои му даваат значење на животот. Напорот кој го вложуваме при тоа значи дека ние се грижиме за нешто, дека нешто е важно за нас и дека сакаме да работиме за тоа. Животот ќе биде сиромашно искуство ако ние не ги вреднуваме работите и да се предадеме себеси во работата на нивно подобрување“.

### Причина

Автономните индивидуи работејќи на усовршувањето имаат ефикасност на многу високо ниво. Но, оние кои го прават тоа во служба на некоја повисока цел можат да бидат уште поефикасни. Најдлабоко мотивираните луѓе ги подпираат своите желби на причина која е поголема од нивната лична цел .

Ова е уште една главна голема разлика помеѓу старата и новата генерација на мотивациски теории. Стариот систем е центриран кон максимизација на профитот. Новиот систем не го отфрла профитот, но и дава еднаква важност на максимизацијата на причината.

Sylvia Hewlett ја препознала оваа промена во истражувањето во кои биле вклучени претставници од новите генерации. Таа истакнува дека „тие го рedefинираат успехот и се подготвени да прифатат радикално променета група на награди. Претходната генерација ги рангираше парите како најважна форма на компензација. Наместо тоа тие бираат група на немонетарни фактори – од „одличен тим“ до „можност да придонесеме на општеството низ работа“.<sup>200</sup> Или како што заклучува еден од најистакнатите економисти кои го проучуваат однесувањето на луѓето, Bruno Frey од Универзитетот во Zurich „време е целото човештво да се задвижи понатаму од идејата на Homo Oeconomicus (економичен човек кој е насочен кој максимализирање на придобивката) кон Homo Oeconomicus Maturus (зрел економичен човек кој има многу порафинирана мотивациона структура).<sup>201</sup>

Како друг неоспорен аргумент дека причинската мотивација во последните три декади е применета во современото практикување на економијата е сè почестото креирање на „не само профит ориентирани“ компании. Според Marjorie Kelly, членовите во светските „не само профит ориентирани“ мрежни коорпорации се зголемил на 800 милиони луѓе. Целта на овие компании не е да ловат профит додека се обидуваат да останат етични, доследни на законите и прописите и да глумат наводна „општествената одговорност“. Нивната цел е да ја следат причината – и

<sup>199</sup> Carol S. Dweck, *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development* (Philadelphia: Psychology Press, 1999), p.17;

<sup>200</sup> Sylvia Hewlett, „The ‘Me’ Generation Gives Way to the ‘We’ Generation,“ *Financial Times*, June 19, 2009, p.243;

<sup>201</sup> Bruno S. Frey and Alois Stutzer, *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-Being*, Princeton University Press, 2002, p.86;



почесто да го користат профитот како катализатор отколку како цел. Идејата многу брзо се шири. Во Колумбија на пример SaludCoop овозможува бесплатни здравствени услуги на четвртина од популацијата мотивирани од причината за своето постоење. Во Шпанија Mondragón Corporación Cooperativa е шестиот национален индустриски концерн<sup>202</sup> кој е функционира како „не само профит ориентирана“ компанија.

Со истакнување на овие примери не значи дека профитот не е важен, тој е важен, но не е најважен. Мотивот за профит многу често бил гориво за достигнување, но тој не е единствен. Впрочем ако погледнеме во историјата ќе видиме дека најголемите достигнувања (од различните изуми до наоѓањето на лекови за смртоносните болести) не се постигнати од мотив за профит. Искрата која ги држела креаторите да работат до доцна во ноќта не била мотивацијата за профит. Во нашата природа е да бараме причина. Но, таа природа до сега беше релевантна и изразувана на ниво кое е незабележително и многу невлијателно. Примената на оваа сознание има потенцијал да ја возобнови економијата и светот во кој живееме.

### **ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ВОДСТВО КАКО РЕШЕНИЕ ЗА СОВРЕМЕНИТЕ МОТИВАЦИСКИ ПРЕДИЗВИЦИ**

Трансформациското водство е пристапот кој во најголема мера ги задоволува мотивациските психолошки внатрешни потреби на вработените. Кај него централниот лидерски фокус се менува, од насоченост кон задачата и резултатот, во насоченост кон релацијата, посветување внимание на повисоките индивидуални потреби и поттикнување на постојан индивидуален развој. Трансформациското лидерство се појавува кога лидерот ќе го продлабочи и прошири интересот за своите следбеници, кога ќе генерира свесност и прифаќање на причината за постоење на организацијата и ќе ги поттикне своите следбеници да го прошират погледот надвор од својот личен интерес кон доброто за сите и за целата организација.<sup>203</sup>

Во трансформациското лидерство главните карактеристики на односот лидер-следбеник се одликуваат со:<sup>204</sup>

- Идеализирано влијание;
- Инспиративна мотивација;
- Интелектуално поттикнување;
- Индивидуално внимание и грижа.

#### **Идеализирано влијание**

Овој аспект во теоријата се однесува на влијанието кое лидерите го имаат на следбениците. Трансформациското лидерство доведува до тоа лидерите да бидат многу силни модели за однесување за следбениците. Тие вообичаено имаат многу високи морални и етички стандарди. Следбениците се чувствуваат горди што се поврзани со нив, чувствуваат целосна доверба во нив верувајќи дека ќе ги направат вистинските работи и ќе бидат способни да ги надминат сите пречки. Во одредени

<sup>202</sup> Marjorie Kelly, Not Just for Profit, strategy+business 54, 2009, p.5;

<sup>203</sup> Bass B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, 1990, p.59;

<sup>204</sup> Barnard M. Bass, Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics, 12, 1984, p.63;



теоретски толкувања како клучна за остварување на идеализираното влијание ја воочуваат харизмата на лидерот и нејзиното влијание врз следбениците.

Трансформацискиот лидер може лесно да ја пренесе својата визија за организацијата или за конкретната ситуација и да предизвика „заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаноста кон лидерот. Преку ова идеализирано влијание лидерите вообичеано предизвикуваат драматични подобрувања на групното и организациско однесување, што понатаму може да ги предизвика промените на структурата, културата, стратегијата, одлучувањето и другите клучни процеси и фактори во организацијата.<sup>205</sup>

### **Инспиративна мотивација**

Лидерите со инспиративна мотивација ги предизвикуваат следбениците со поставување на високи стандарди, комуницирајќи со оптимизам за идните цели и давајќи значење на задачите кои се работат. Тие ги поттикнуват емоциите, интересот и раздвиженоста. Трансформациските лидери со примена на комуникациските вештини ја прават визијата разбирлива, прецизна, моќна и привлечна. Кај следбениците го будат значењето и смислата на тоа што го прават и тоа им овозможува енергија која ја поттикнува групата да оди понатаму. Следбениците се спремни да инвестираат повеќе напор во нивните задачи, тие се охрабрани и оптимисти за иднината и веруваат во своите можности.<sup>206</sup>

### **Интелектуално поттикнување**

Овој аспект се однесува на поттикнувањето и охрабрувањето на имагинацијата, креативноста и иновативноста на следбениците. Лидерите преземаат ризик отворено да бараат идеи од следбениците и ги стимулираат да размислуваат независно. За нив, учењето е силна вредност и секоја неочекувана ситуација ја гледаат како можност за учење и развој. За разлика од другите лидерски пристапи кои подредените ги прават несвесни за целокупната ситуација и проблемите со кои се соочува целата организацијата како целина, интелектуално поттикнување кај следбениците создава свест за проблемите, за начинот како тие можат да се решат и свест да преземат лична одговорност.<sup>207</sup>

Лидерот ги подржува следбениците додека тие пробуваат нови пристапи и развиваат иновативни начини за справување со организациските проблеми. Следбениците имаат можност да ги споделат нивните лични верувања и вредности подеднакво како и на лидерот. Тие успеваат активно да ја разработат лидерската визија, а со тоа и да ја согледаат нивната поврзаност со лидерот, со останатите, со целта и со организацијата во целост. Кога еднаш ќе се стекнат со поглед кон големата слика тоа им овозможува слобода креативно и самостојно да наоѓаат решенија за пречките кои ќе се испречат на патот на остварување на нивната мисија.

<sup>205</sup> House R. J., A theory of of charismatic leadership, in Hung J. G. and Larson L. L., Leadership: The cutting age, Carbondale: Southern Illinois University Press, 1976, p.165;

<sup>206</sup> Bass B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, 1990, p.75;

<sup>207</sup> Bass B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, 1990, p.94;

### Индивидуално внимание и грижа

Овој аспект се однесува на степенот до кој лидерот има разбирање на индивидуалните потреби на секој од следбениците посебно, на степенот до кој лидерот овозможува поддржувачка клима, пружа емпатија и поддршка, одржува отворена комуникација и се соочува со предизвиците заедно со следбениците. Ова ги вклучува потребите за почит и препознавање на индивидуалниот придонес кој секој член го дава кон тимот. При тоа кај следбениците се создава волја и аспирации за себеразвој и имаат внатрешна мотивација за извршување на задачите.<sup>208</sup>

Лидерот ги вреднува потенцијалите на следбениците и има развојна ориентација кон нив. Тој им дава личен пример и им делегира индивидуални задолженија кои носат предизвик и зголемување на одговорноста на потчинетите. При тоа, се однесува како ментор со цел да се постигне значајна промена на нивните способности, давајќи им конкретни можности за личен развој и трансформација во рамките на организацијата.

Bass тврди дека трансформациското лидерство ги трансформира следбениците и организацијата и ги мотивира следбениците да направат повеќе од она што би ги направиле вообичаено преку<sup>209</sup>:

- Подигнување на нивото на свесност за важноста и вредноста на конкретните и посакуваните цели и активности на организацијата;
- Правење следбениците да ги трансцендентираат личните интереси во тимските или организациските поради постигнување повисока цел;
- Покачување на нивото на потреби на следбениците во хиерархијата на Maslow кон задоволување на повисоките потреби.

Во анализа на 39 студии на трансформациското лидерство е откриено дека индивидуите кои го практикуваат трансформациското лидерство се перцепирани како поефективни лидери и со подобри работни резултати од индивидуите кои практикуваат трансакциско лидерство. Овие заклучоци биле валидни и за лидери на најниските, средните и највисоките нивоа, воедно и за лидери во државниот или приватниот сектор.<sup>210</sup> Но оваа перцепција не смее да ја засени важноста на трансакционото лидерство. Ако, *трансформациските лидери* се проактивни, покреативни, склони кон новитети и иновативни во своите идеи, трансакциските лидери можат подеднакво да бидат остроумни, но во нивниот фокус стои најсигурното можно одржување на текот на системот за кој се одговорни. Тие реагираат на проблемите кои произлегуваат од забележаните девијации, го избираат она што е јасно дека ќе функционира, имајќи ги на ум временските и организациските ограничувања, дејствуваат ослободено од ризик.

<sup>208</sup> Bass B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, 1990, p.105;

<sup>209</sup> Bass B.M., Leadership and performance beyond expectation, New York: Free press, 1985, p.84;

<sup>210</sup> Lowe K. B., Kroeck K. G. и Sivasubramaniam N., Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership, A meta-analytic review of the MLQ literature, Leadership Quarterly, 1996, p.79;

## **ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО КАКО РЕШЕНИЕ ЗА НОВИТЕ МОТИВАЦИСКИ ПРЕДИЗВИЦИ**

Во ситуација кога современите компании се соочуваат со криза во изнаоѓање на соодветени мотивациски пристапи за да успеат да ги мотивираат своите вработени. Кога стандардните пристапи на мотивација преку награда и казна длабоко вградени во менаџерските начини на раководење со компанијата, веќе и научно докажано не успеваат да ги дадат очекуваните резултати, вистинското решение лежи во имплементација на соодветени лидерски пристапи кои директно одговараат на повисоките потреби на вработените. Само соодветното трансформациско водство може да успее да им ги овозможи соодветени психолошки „награди“ на своите вработени. Ако од едната страна се наоѓаат потребата од автономија во работењето, потребата од придизик кој го поттикнува кон усовршување и себе развој а покрај тоа и јасно пренесена смисла и суштина на она што се бара да биде извршено во текот на секојдневното работење. Како одговор на нив, од другата страна несомнено може да се понудат четирите аспекти на трансформациското водство. Конкретно, идеализираното влијание и инспиративната мотивација се пристапите кои ќе ја задоволат потребата од причина во работењето. Само лидерот кој ќе успее да ги искомунуцира задачите, целите и предизвиците на начин на кој јасно ќе биде истакната нивната суштина, ќе ја соголи и обзнани суштинската промена која ќе се случи поради превземените акции во организацијата и ќе ја истакне причината зошто треба да се вложи труд, која е повисоката цел на која сите заедно треба да и служиме, ќе успее да ги допре своите следбеници и вработени најдлабоко во нивното срце. Ќе успее да го поттикне најсилниот извор на енергија која нема да биде присутна само ако постојано ја храниме со награди, туку посебно силно ќе тече во моментите кога пред вработените ќе се испречи несовладлив проблем. Во тие ситуации, единствено суштинакта причина за дејствување ги држи луѓето да останат посветени и фокусирани на решавањето на проблемот. Во тие ситуации, само вистинското разбирање на потребаната промена која е потребна да се направи ќе ги држи вработените заедно, детерминирани и упорни се до наоѓањето на соодветеното решение, без разлика на времето и напорот кој треба да се вложи.

Од друга страна интелектуалното поттикнување и индивидуалното внимание и грижа како вториот пакет на пристапи на трансформациското водство, директно ги задоволуваат повисоките потреби именувани како усовршување и автономија. Преку свеста кај лидерот дека секој вработен е уникатен и единствен и испорачувањето на таков облик на внимание и грижа (секако во склад со расположивото време од работната динамика) тој всушност ќе изгради соодветна комуникација во која ќе му даде автономија на вработениот да ја наметне своето автономно темпо на соовладување на предизвиците. Лидерот ќе се обидува да ја забрза постапката, но никако без да ја има во предвид реалната потреба на вработениот. Низ таа комуникација лидерот ќе му даде слобода да вработениот да предлага решенија, преку применана соодвени коучинг методи ќе го води нис процесот, овозможувајќи му учење и усовршување. Преку дозирано поставување на соодветени предизвици лидерот ќе креира интелектуално поттикнување на секој вработен, имајќи ги пред вид неговите интелектуални, емоционални и карактерни капацитети.

Трансформациското водство како пристап во себе ги содржи решенијата за нефункционирањето на старите менаџерски пристапи на мотивирање на вработени. Неговата примена на сите нивоа на раководење на организацијата, од најниско, преку средно (оперативно) па се до највисоко (стратегиско) ниво ќе креира организација која нема да работи за да постигне некакви апстрактни и најасни бројки кои се нарекуваат цели. Тоа ќе бидат организации, кои во секоја активност ќе препознаваат мал но важен чекор за остварување на големата цел, голема мисија за која постојат. Низ најминорните секојдневните контакти со клинети, деловните партнери и соработници, со своите колеги од организацијата ќе препознаваат служење на големата визија за чие остварување сите постојат. Само трансформациските лидери кои ќе бидат способни да ги имплементираат четирите аспекти на овој тип на лидерство на начин на кој ќе ги задоволат трите аспекти на новата мотивациска генерација ќе креираат компании кои ќе бидат имаат мотивирани и посветени вработени и кои ќе бидат подготвени да одолеат на предизвиците на конкурентноста која е немилосрдна.

### МОТИВИРАНОСТА И КОНКУРЕНТНОСТА

Глобализацијата го направи светот мало локално пазарче на кое со една прошетка помеѓу тезгите може веднаш да ги воочиш продуктите кои се најевтини, најквалитетни, најсоодветно спакувани или наредини и да воочиш кој трговец има најљубезен пристап кој не мотивира да застанеме, да прашаме, да погледнеме и на крај да купиме. Интернетот денес ги стави сите производи и услуги пред малите екрани на компјутерите или уште помалите екрани на умните телефони. Денес купувачите ни не мора да се прошетаат низ тезгите. Се им е дома т.е. таму каде што се. Доколку сакаат да купат одреден производ, покрај вообичаените реклами кои се повеќе го губам приматот на ефективен начин да го освојат клиентот, на располагање им се бројните форуми и дискусии на кои можат да го прочитаат нивото на задоволство или незадоволство од корисниците на услуги или производи. Со помош на брзите начини на комуникација, денес, макркетингот од уста на уста повторно ја добива својата најсилна улога во рекламирањето на производите и услугите. А кога станува збор за таквиот тип на маркетинг, тука нема можност за освојување на купувачи и корисници преку скапи макретинг спотови со познати лица на нив, со користење на добро проучени методологии за допирање на свесните или потсвесните потреби на потенцијалните клиенти. Кога станува збор за маркетингот „од уста на уста“ има само една важен параметар кој ќе го одреди вашиот понатамошен успех. Тоа се реалните предности на вашиот продукт или услуга. А тоа се: квалитетот на производот, квалитетот на услугата, соодносот на цената и квалитетот на производот и услугата и постојаноста во давањето на нивото на квалитет на производот и услугата. Тука нема многу простор за грешка. Едно поголемо разочарување на група на клиенти и информација се шири со „брзина на светлината“. Токму тука клучната улога ја игра мотивираноста на секој вработен да биде целосно посветен на одржување на стандарден квалитет на производ и услуга испорачан кон купувачот. Само компаниите кои ќе успеат да создадат мотивирани вработени на тоа ниво да работат за компанијата како да за себе, ќе успеат да испорачаат трпелив и најсоодветен пристап за секој предизвик во процесот на создавање на производот или испорачување на услугата. Колку и да се труди менаџментот да ги стандардизира процесите на производство и услуга, сепак жарот во очите на своите вработени, искрената насмевка

и целосното посветено внимание, вложениот интелектуален труд во процесот на наоѓање на насјоодветено решение за задоволување на уникатните потреби на секој клиент не можат да се стандардизираат. Особено што секој клиент исто така е уникатен како и секој вработен. Плус кога на ова ќе се додаде дека како еден од најважните фактори за долгортајното задржување на клиентите е токму личната реалција со неговиот личен продавач од нашта компанија. Не постои поинаков начин да ги мотивираме вработените да се посветат на клиентите како да се нивни лични клинети освен да успееме да направиме да ја доживеат мисијата и визијата на организација како лична мисија и визија. Само таквите компании ќе бидат целосно конкуренти на пазарите и ќе одолеат на налетите на нови прозиви и услуги. Само таквите компании ќе успеат да ги инспирираат своите вработени да работат со целото свое срце и тело за компанијата, да ги искажат сите свои идеи и иницијативи во рамки на организацијата ќе успеат да бидат си силна конкурентска предност пред било кои нови „играчи“ на пазарот. Тие секогаш ќе бидат посилни, токму поради силните релации и високото ниво на мотивираност да се работи но и да се живее за компанијата.

### ЗАКЛУЧОК

Денес компаниите се соочуваат со големи предизвици во областа на мотивирањето на своите вработени. После ерата на воспоставување на непрекорни организациски шеми, јасно пропишување на работни улоги и работни места, креирање и имплементација на одлични стандардно оперативни процедури, дојде време кога се согледа дека со имплементација само на менаџмент не се добива мотивираност кај вработените.

Современите научни истражувања докажуваат дека пристапот на „морков и стап“ не функционира секогаш. Особено кај работни задачи кои бараат интелектуална вклученост на вработените.

Со оглед на тоа што во денешно време, механичките работни задачи се заминуваат со автоматизирани и роботизирани процеси, мора да се бара соодветна замена на мотивациските пристапи кои претходно беа изразено ефикасни.

Еден од тие пристапи е мотивацијата базирана на креирање на работни организации кои овозможуваат автономија кај вработените. Во текот на работењето оставаат простор за себе искажување, за донесување на одлука: што? кога? и како? да биде завршена одредена работна задача. Или уште повеќе од тоа, да им овозможи вработените сами да препознаат потреба кај клиентите и да креираат продукт кој ќе ја задоволи истата.

Следен важен аспект во мотивирањето на вработените од современите компании е овозможувањето на себе усовршување во текот на работењето. Станува јасно дека платата не е единствениот мотиватор, поради кој човекот би работел една иста задача цел свој работен век. Луѓето сакаат предизвици и сакаат да учат и да се развиваат низ работењето.

Причината за дејствувањето во текот на работењето, големата цел за која работиме е третиот аспект кој ја поттикнува мотивацијата кај вработените во современите работни организации.

Трансформациското водство е пристапот преку кој раководителите од сите нивоа на раководење на организацијата ќе успеат да ги задоволат повисоките потреби на вработените. Применувајќи идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуално поттикнување и индивидуално внимание и грижа тие успеваат да креираат автономија, усовршување и да ја потенцираат причината за дејствувањето.

Мотивацијата создадена преку примена на трансформацискиот водство е силна конкурентска предност на организацијата. Овие организации се силно фокусирани и сплотени кон поставените цели. Секој контакт со сегашните или потенцијалните клиенти е можност за реално остврување на повисоката цел, користејќи ја иницијативноста во рамките на дозволената автономија и постојано тежнеејќи секој следен обид да биде подобар преку себе усовршување и развој.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1) **Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership**, A meta-analytic review of the MLQ literature, Leadership Quarterly, Lowe K. B., Kroeck K. G. и Sivasubramaniam N, 1996.
- 2) **Leadership and performance beyond expectation**, New York: Free press, Bass B.M., 1985.
- 3) **Drive The Surprising Truth About What Motivates Us**, Penguin Group, Daniel H. Pink, 2009.
- 4) **Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics**, 12, Barnard M. Bass, 1984.
- 5) **Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics**, From Elsevier Science Publishing Company, Bass B.M., 1990,
- 6) **The Next Revolution in Interaction**, McKinsey Quarterly 4, Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, 2005
- 7) **Ten Questions That Will Shape Our Future**, McKinsey Management Institute, Rik Kirkland, 2009.
- 8) **How Extraordinary Leaders Double Profits**, Chief Learning Officer, Jack Zenger, Joe Folkman, and Scott Edinger, July 2009.
- 9) **Современа психологија на личност**, Филозофски факултет, Благоја Јанаков, 2009.

## СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ТУРИЗМОТ

### STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN TOURISM

**Снежана Бардарова/ Snezana Bardarova**

УГД-Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика-Гевгелија

UGD- Stip, Faculty of tourism and business logistic, Gevgelija

[snezana.bardarova@ugd.edu.mk](mailto:snezana.bardarova@ugd.edu.mk)

**Златко Јаковлев/ Zlatko Jakovlev**

УГД-Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика-Гевгелија

UGD- Stip, Faculty of tourism and business logistic, Gevgelija

[zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk](mailto:zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk)

**Цане Котески/ Cane Koteski**

УГД-Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика-Гевгелија

UGD- Stip, Faculty of tourism and business logistic, Gevgelija

[cane.koteski@ugd.edu.mk](mailto:cane.koteski@ugd.edu.mk)

УДК: 005.95/.96:338.48

#### АПСТРАКТ

Управувањето со човечките ресурси е битен фактор за создавање, одржување, развој и опстанок на фирмата на пазарот. Бизнисот за да успее и да биде конкурентен на пазарот мора да се грижи за своите вработени и да инвестира во нив. Човечкиот капитал е најскапата инвестиција за секое претпријатие. Доколку се сака да се обезбеди профит, добра репутација, посетеност и ефикасност од работењето на субјектите од секторот туризам, нужно е да се посвети внимание и на управувањето со вработените. Стратегискиот менаџмент на човечките ресурси во туризмот всушност подразбира давање на јасни насоки за дејствување на вработените, грижа за вработените, нивна обука, мотивација се со цел да се постигнат стратешките цели на туристичките објекти.

**Клучни зборови:** стратегиски менаџмент, менаџмент на човечки ресурси, стратегија, туризам.

#### ABSTRACT

Human resource management is an important factor for the creation, maintenance, development and survival of the firm in the market. Business to success and to be competitive in the market have to take care of their employees and to invest in them. Human capital is the most expensive investment for any company. If you want to ensure profits, good reputation, attendance and efficiency of operations of the entities of the tourism sector, it is necessary to pay attention to management and employees. Strategic management of human resources in tourism actually means giving clear guidance on the actions of employees, care for the employees, their training, and motivation in order to achieve the strategic goals of tourist facilities.

**Keywords:** strategic management, human resource management, strategy, tourism.



## ВОВЕД

Човекот како битие е основната алатка со која започнува и завршува се. Тргувајќи од оваа констатација со сигурност можеме да кажеме дека управувањето или менаџирањето со човечките ресурси е битно прашање, за кое е потребно да се ангажира секое претпријатие од било која област. За разлика од минатото кога капиталот се создаваше во сферата на парите и материјалните средства, денес капиталот на фирмата го претставуваат луѓето со нивното знаење, искуство, креативни идеи и потенцијали. Оттука, човекот со неговите способности и потенцијали за работење во секторот хотели, ресторани, мотели и слично, е еден од клучните фактори за посетеноста на истиот. Туризмот како гранка во суштина е зависен од планирањето и менаџирањето на човечките ресурси, бидејќи секоја туристичка услуга ја прави достапна за туристот вработениот кој треба да има соодветни вештини, знаења со цел да остави добар впечаток за туристот, што од друга страна би значело успех на туристичкиот објект. Затоа одделот за човечки ресурси мора да постави стратешки цели при управувањето и планирањето на вработените кои ќе бидат во согласност со стратегијата на туристичкиот објект. Затоа грижата за стратешкиот менаџмент на човечкиот капитал е ставена во рацете на највисоките раководни органи и се предмет на интерес во овој труд.

Во овој труд ќе го користиме методот на анализа на стручна литература со цел да ја објасниме причинско-последичната врска која постои помеѓу стратешкото управување со човечките ресурси и стратегијата на претпријатијата од секторот туризам.

### **ЕФИКАСНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ - АЛАТКА ЗА ОДРЖУВАЊЕ НА ДОЛГОРОЧНА КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ НА ФИРМАТА НА ПАЗАРОТ**

Менаџментот на човечките ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со сите аспекти на вработеност во организацијата. Со оглед на предметот на изучување, оваа научна област не се развивала во изолација, туку во поширок контекст на индустриските промени и економскиот развој и претставува одговор на драматичните континуирани промени кои индустријата ги имала на општеството и работата.

Менаџментот на човековите ресурси или управување со човековите ресурси, како што уште се нарекува во домашната стручна пракса, не само што претставува препознатлива научна дисциплина, туку и важна работна и управувачка функција во организацијата. Функцијата на менаџментот на човечките ресурси го прават низа разновидни активности усмерени на персоналните аспекти на управување со луѓето во организацијата, а кои што со текот на времето постепено се развивале во склад со потребите на праксата. Всушност, менаџментот на човечките ресурси е збир на активности насочени кон привлекување, развој и одржување на ефикасна работна сила, која е неопходна за остварување на целите на фирмата. Според, Mathis и Jackson поимот “менаџмент на човечки ресурси” се однесува на дизајнот и примената на формални системи во една организација за да обезбеди ефективна и ефикасна употреба на човечкиот талент за исполнување на организациските цели.<sup>211</sup> Оттука

<sup>211</sup>Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management: Essential Perspectives*, 2<sup>nd</sup> ed.(Cincinnati, OH: South –Western Publishing, 2002);

ваквиот систем вклучува да се преземат активности кои се насочени кон привлекување, развивање и задржување на ефективната работна сила. Целта на управувањето со човечките ресурси е да осигура дека вработените на компанијата, односно човечкиот капитал, му обезбедуваат на работодавецот најголема корист од нивните способности, додека вработените се здобиваат со материјална и психолошка сатисфакција за својата работа. Денес, менаџерите во туристичките претпријатија се повеќе се загрижени за вработувањето на стручен и квалификуван кадар и за можностите за задржувањето на квалитетните работници.

Квалитетниот менаџмент на човечки ресурси бара блиска соработка помеѓу стручните лица, одделот за човечки потенцијали и менаџерите. Меѓутоа оваа соработка не се однесува само на познавање на луѓето, стручните техники, методи и постапки, односно технологијата на управување со човечки капитал и општочовечките аспекти на работењето, туку и на познавањето на економските, финансиските, технолошките, конкурентските и други аспекти на делувањето, но и успешно поврзување на активностите и програмите за човечките ресурси со деловните потреби и цели на претпријатието. Исто така, оваа соработка бара и согледување и уважување на човечката димензија на деловните проблеми и на важноста на специфичните стручни знаења, како и на методите за нивно успешно решавање.<sup>212</sup> Всушност, вработените во туристичките објекти се основниот извор на конкурентска предност од една страна, а менаџментот на човечки ресурси игра суштинска улога во изнаоѓањето и развивањето на луѓето како витален материјален ресурс кој директно влијае врз работата на туристичкиот објект.

Положбата на менаџментот на човечките ресурси денес ја промени својата положба и стана витален играч во корпоративната стратегија на претпријатијата. Истражувањето покажало дека ефективниот менаџмент на човечки ресурси има позитивно влијание на стратешката перформанса, вклучувајќи и повисока продуктивност на вработените и појаки финансиски резултати.<sup>213</sup>

### СТРАТЕШКО ЗНАЧЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Денес, како резултат на се поголемата свест за стратешката важност на управувањето со човечките ресурси доведе до создавање на терминот-човечки капитал, кој всушност ја одразува обврската на претпријатието кон вработените. Човечкиот капитал се однесува на економската вредност на комбинираното знаење, искуство, вештини и способности на вработените. Самиот термин човечки капитал ја изразува инвестицијата на организацијата во привлекувањето, одржувањето и мотивирањето на ефективна работна сила. Човечкиот капитал претставува материјален индикатор за вредноста од луѓето кои ја сочинуваат организацијата.<sup>214</sup> За да изгради човечки капитал, менаџментот за човечки ресурси мора да развива стратегии за изнаоѓање на вистинските луѓе и нивно задржување на работа. Освен ова, вработените во претпријатието мора да бидат ценети и почитувани, бидејќи во спротивно нема да бидат задоволни и продуктивни т.е нема да дадат се од себе за

<sup>212</sup> Ibid., str.33;

<sup>213</sup> Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal* 40, no.1(1997): 171-188; and John T. Delaney and Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal* 39, no.4(1996):949-969;

<sup>214</sup> Riki V. Griffin, "Principles of Management"

претпријатието и ќе дадат отказ со цел да најдат подобра работна средина. Оттука, вработените се тие кои успеваат или не успеваат да ги задоволат стратегиските цели на претпријатието.

Стратегиската улога на менаџментот на човечките ресурси тргнува од тоа дека сите менаџери се менаџери на човечки ресурси и треба да имаат основно познавање од МЧР, дека на вработените треба да се гледа како на капитал бидејќи тие се клучот за успехот на претпријатието, а оттука “најбитен фактор во конкурентскиот успех е како претпријатието ја менаџира својата работна сила”<sup>215</sup> и менаџментот на човечките ресурси е процес на усогласување, кој ги спојува организациските цели и стратегија со правилниот пристап за задржување на човечкиот капитал на фирмата.<sup>216</sup>

Менаџерскиот тим во компанијата има обврска да дизајнира стратегија за управување со човечкиот капитал, која ќе биде инкорпорирана во севкупната стратегија на компанијата. Всушност менаџментот на човечките ресурси претставува управување со кадарот. Како резултат на ова менаџерите се принудени да ги прилагодуваат своите одлуки во врска со вработувањето, отпуштањето, обуката и програмите за надомест согласно на законските прописи за надомест за извршена работа, кои се однесуваат на управувањето на човечките ресурси. Стратегијата на фирмата за вработување или менаџирање со човечките ресурси за да биде успешна, нужно е да се посвети внимание на способноста на менаџерот да знае да донесува клучни одлуки, брзо и решително. Секоја одлука која се донесува од менаџерот без оглед дали се работи за управување со фирмата или за управувањето со човечките ресурси е стратешка, од причина што истата треба да ги максимизира постоечките ресурси на фирмата, но притоа да обезбеди дејствување на начин што би имал најнизок степен на ризик, а притоа да донесе максимален профит за организацијата. Според професорот Димитровски, менаџментот на човечките ресурси како релативно нова научна дисциплина кај нас, го става човекот во фокусот на интересот како комплексен, единствен, емоционален и ирационален тој е центарот кој претставува иднина на менаџментот.<sup>217</sup> Филозофијата на пренесени и делегирани овластувања бара почитување на суштинските карактеристики како есенцијални и мошне битни во деловниот свет: доверба, децентрализација, дистрибуција на информации и знаење, образование, способности и вештини, јасни улоги и чиста одговорност, слобода во работењето, мотивирање, повратно информирање, поддршка на ресурсите при работа и сл. Стратешкиот менаџмент на човечките ресурси претставува врска помеѓу луѓето и департаментот за менаџмент на човечките ресурси со цел да се реализира севкупноста на системот, а со намера да се достигнат организациските цели и очекуваните резултати кај вработените.

### ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е структуриран од три основни цели и тоа:

- 1) да се привлече ефективна работна сила

<sup>215</sup> Jeffrey Pfeffer, “Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People”, *Academy of Management Executive* 9, no.1(1995):55-72; and Harry Scarbrough, “Recipe of Success”, *People Management* (January 23, 2003):32-25;

<sup>216</sup> James N. Baron and David M. Kreps, “Consistent Human Resource Practices,” *California Management Review* 41, no.3 (Spring 1999):29-53;

<sup>217</sup> Dimitrovski R, *Human resources management*, op.cit., Skopje, 2007, str. 22

- 2) да се развие вкупниот потенцијал на работната сила и
- 3) да се задржи квалификуваниот кадар за подолг период.

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси за да ги постигне зацртаните цели мора да изврши комбинирање на целите на претпријатието преку стратешкото планирање и планирањето на човечките ресурси. Имено, планирањето на човечките ресурси е битна активност за остварување на стратешките цели на претпријатието. Од една страна стратешкото планирање на претпријатието вклучува збир од активности кои се насочени кон донесување на одлуки за долгорочните цели и стратегии на претпријатието т.е. за тоа како во иднина ќе опстане претпријатието на пазарот во поглед на економската ситуација, конкуренцијата и сл. Од друга страна пак, планирањето на човечките ресурси е процес на движење на луѓето во и надвор од претпријатието и има за цел да им помогне на менаџерите за човечки ресурси да ги распоредат своите човечки ресурси што е можно поефикасно, онаму каде се потребни и во она време кога се најпотребни се со единствена цел да се постигнат стратешките цели на претпријатието.

За да се постигнат овие цели и да се обезбеди стратегиски менаџмент на човечките ресурси нужно е Менаџментот на човечки ресурси да примени одредени мерки, како планирање на работните места, регрутирање, селекција, обука, тренинг, вреднување на перформансите, мотивирање преку давање на плати, одмори и сл. Значи од менаџерите на човечките ресурси се бара да ги најдат, регрутираат, обучат, да ги подржуваат и да ги задржат на работа најдобрите работници бидејќи тие се основната алатка за посигнување на позитивен резултат од работењето на претпријатието.

Регрутирањето на квалитетни луѓе е особено важна активност и задача на менаџментот на човечките ресурси од причина што висококвалитетниот и квалификуван кадар е неопходен предуслов за успешно работење. Всушност, регрутирањето на кадри е процес на усогласување на професионалните преференции и цели на поединците со преференциите и потребите на компанијата. Неговата цел не е само да ги пронајдат најдобрите работници или кандидати за одредено работно место, но притоа и да се задржат долгорочно во организацијата. Организацијата треба да обезбеди обука на кандидатот, менаџерот или вработениот и иден развој на сопствените и на менаџерските способности, со цел да им овозможи да бидат поефикасни во своето работење. Всушност, обуката е инструкција која е насочена кон одредени вештини и способности кои се потребни за да може вработените да напредуваат во работата. Оттука, обуката на човечките ресурси претставува систематски процес на збогатување на знаењата, вештините и насоките со цел да се усоврши нивното работно извршување на обврските, структурниот оддел и организација.<sup>218</sup> Оценувањето на извршените задачи, всушност е процес на оценка за тоа колку ефикасно луѓето ја вршат својата работа. Целта на оценувањето е да обезбеди повратна информација за секоја индивидуа посебно, како ја извршува работата што и е доделена, да обезбеди основа за надградување на оние кои најуспешно ги остваруваат поставените цели, да се идентификуваат областите во кои е потребен дополнителен тренинг и обука, како и да се определат проблемите кои може да бараат промена на работните задачи. За успешно менаџирање на човечките

<sup>218</sup> Шопов Д, Атанасова М, Управление на човешките ресурси, Част I, Тракија-М, София

ресурси од суштинско значење е стручното усовршување на менаџерите преку нивна обука и мотивација. Всушност самата организација мора да презема дејствија со кои ќе ги мотивира и менаџерите а оттука и сите вработени да бидат попродуктивни во вршењето на своите работни задачи.

### **ЗАКЛУЧОК**

Фирмите од секторот туризам, тргнувајќи од основната цел да се зголеми побарувачката на туристичките услуги а отука и да се зголеми профитот, мора да размислуваат, да планираат и да изготват стратегија за развој на бизнисот. Стратегијата означува дефинирање на јасни цели, мисија и визија на фирмата. Всушност стратегијата претставува своевиден план за постигнување на организациските цели на фирмата. Од друга страна кога станува збор за организациското однесување неопходно е да се врши и стратегиско менаџирање што всушност претставува процес кој има за цел да формулира и да спроведе ефективни стратегии за работење. За да се оствари стратегијата нужна е усогласеноста и заедничкото дејствување со управувањето на човечките ресурси. Низ годините од разните истражуваа и практики, докажано е дека поставените цели на претпријатијата од секторот туризам и воопшто не можат да ги остварат своите цели без ефективниот човечки труд. Оттука луѓето и нивната работна способност се најбитниот фактор за пораст на побарувачката на туристичките услуги воопшто. Менаџерите на човечки ресурси мора да ги најдат, да ги обучат, подржуваат, мотивираат и задржат најдобрите луѓе за работа, бидејќи без вистинските луѓе ниту најдобрата бизнис идеја или менаџерски тренд на туристичкот или угостителскиот објект нема да даде позитивни резултати. Всушност градењето на човечкиот капитал и инвестирањето во нив е прашањето на кое треба да се ангажираат менаџерите од туристичкиот сектор доколку сакаат да привлечат повеќе туристи.

### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Robert L. Mathis and John H. Jackson, "Human Resource Management: Essential Perspectives, 2nd ed";
- 2) Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance";
- 3) John T. Delaney and Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance ";
- 4) Riki V. Griffin, "Principles of Management";
- 5) Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People";
- 6) Richard L. Daft, "Management, eight edition";
- 7) R. Dimitrovski , "Human resources manegment";
- 8) D. Sopov, M. Atanasova, "Management Human resources".

**СЕКЦИЈА 3:  
ИНОВАЦИИ, ПРЕТПРИЕМАШТВО И  
ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ**

---

**SECTION 3:  
INNOVATIONS, ENTREPRENEURSHIP AND  
ORGANIZATIONAL CHANGES**

## ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И КОМПЕТЕНЦИИТЕ НАСПРОТИ КОМПАНИСКАТА СТРАТЕГИЈА СО АКЦЕНТ НА ИНОВАТИВНОСТА

### HUMAN RESOURCES AND COMPETENCES AGAINST COMPANY'S STRATEGY FOCUSING ON INNOVATION

Доц. д-р Кристина Крстеска

БАС Институт за менаџмент Битола

Kristina Krsteska Ph D

BAS Institute of Management Bitola

[mm\\_kristina@yahoo.com](mailto:mm_kristina@yahoo.com)

УДК: 005.591.6:331.101.262

#### АПСТРАКТ

Целта на овој труд е да придонесе во теоретското, логичкото и концептуално истражување преку преглед на литература. Притоа треба да се утврди дали човечките ресурси може да бидат земени во предвид како компонента на внатрешната средина и притоа да се оправдаат влијанијата врз формулирањето на компаниската стратегија. Специфично ќе бидат земени предвид нивните компетенции од една страна, и ефектите врз стратегијата со акцент на влијанието врз иновативноста од друга страна. Заклучокот е дека човечките ресурси се носечка компонента на внатрешната средина, кои суштински тие ги креираат, менуваат и одржуваат останатите компоненти. Сите компоненти заедно се составен дел од стратегијата на компанијата, па затоа уште во самото формулирање на стратегијата на компанијата човечките ресурси играат важна улога со чии одлуки се менуваат останатите компоненти од стратегијата.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, компетенции, иновативност, стратегија.

#### ABSTRACT

The aim of this paper is to contribute in the theoretical, logical and conceptual research via literature review. By this approach, should be determined if the human resources may be considered as a component in the internal environment and to be approved the influences over the company strategy formulation. Specifically, will be considered the competencies for one side, and effects over the strategy with accent of influence over the innovation from other side. The conclusion is that the Human Resources are the central componet of the internal environment, and the HR are core in creating, changing and sustain all the other components. All the components that are integral part of the company strategy, consequently starting from the beginning in the strategy formulation of the company, the HR plays important role, and with these decisions are changing the other components in the strategy.

**Keywords:** human resources, competencies, innovation and strategy.



## ВОВЕД

Познато е дека компаниите постојат за да генерираат профит, а мисијата, визијата и стратегијата со акционите планови се дел од работењето на секоја компанија во трката за профит. Но, сето тоа е создадено и менаџирано од луѓето, покрај другите ресурси како компоненти на внатрешната средина. Понатаму, важно е да се споемне дека во текот на времето, стратегиите на компаниите се менувале и се менуваат и ќе се менуваат, поради тоа што се треба да менуваат односите кон клиентите и сите останати засегнати страни како пошироката општествена, социјална и економска заедница. Но, во денешно време со “богатството на достапни податоци во реално време, новите и помудри аналитики треба да бидат составен дел при задоволување на клиентите и одржување на профитабилноста”. (Berman and Townes, 2012) (стр.34) Затоа во овој труд ќе бидат нагласени човечките ресурси со своите компетенции од една страна како компонента на внатрешната средина кои се носители на иновативноста гледана како карактеристика на во формулирањето на компаниската стратегијата од друга страна.

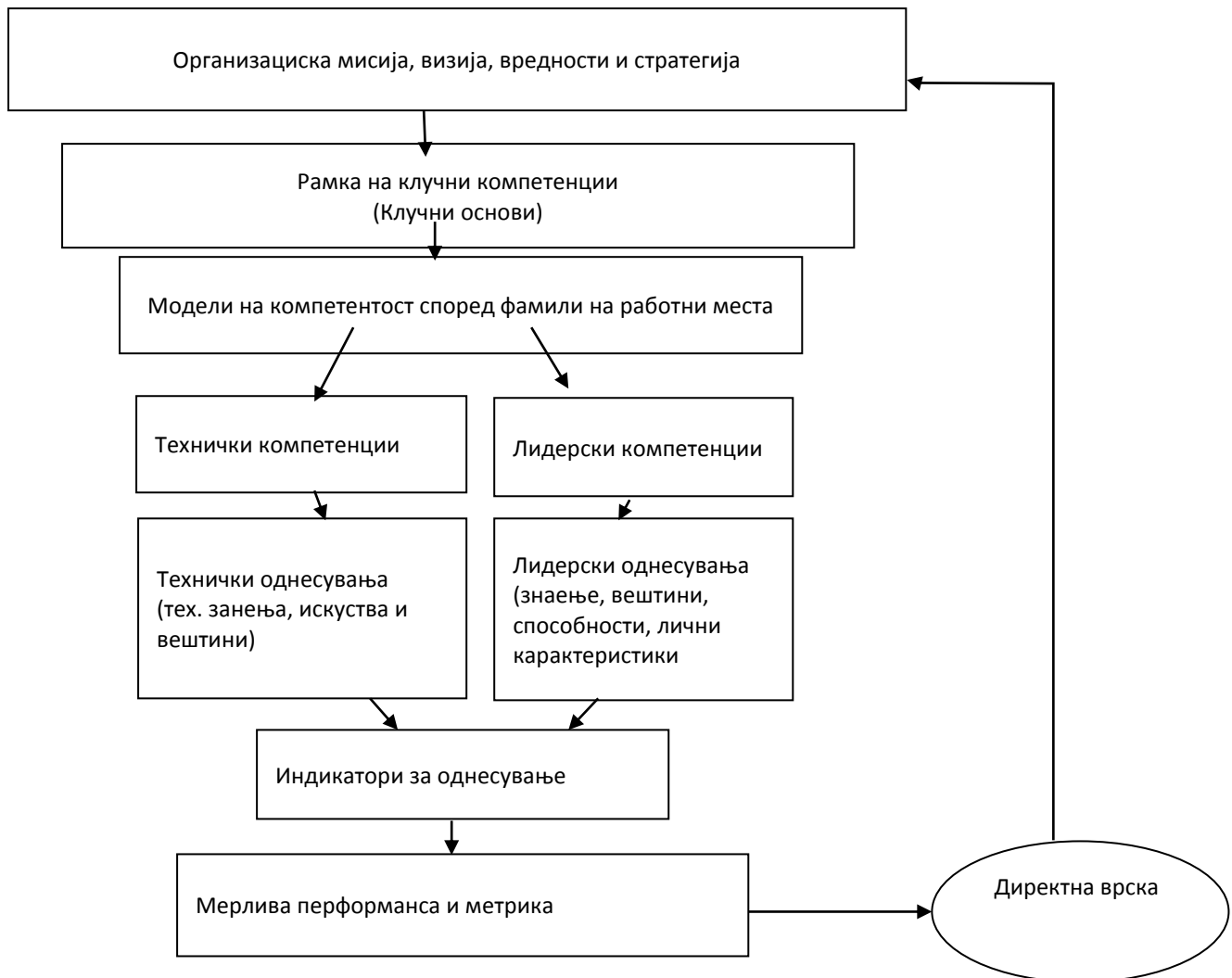
## ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Понатаму човечките ресурси, посебно во стратегискиот менаџмент влијаат врз формулирањето на стратегијата на компанијата, а посебно и бидејќи стратегискиот менаџмент ги вклучува “аналитичкото донесување одлуки и силното професионално расудување” (Jr, 2010) (стр.30).

Но, и соработката помеѓу вработените кои се занимаваат со човечките ресурси и останатите менаџери е важна бидејќи креирањето и извршувањето на компаниската стратегијата (покрај другите информации и услови надвор од неа) зависи и од информациите и условите внатре во организацијата. Правилното менаџирање со изведбата на вработените, идентификувањето на талентите и нивно понатамошно развивање треба да биде со компонента во формулирањето на компаниската стратегија цел остварување на конкретна предност преку подбрување на ефикасноста. Во продолжение на предходно изнесеното според истражувањето на Рауне (2010) се покажало дека “ХР менаџерите не соработуваат со линиските менаџери и со другите надвор од ХР секторот за да ја зацврснат конкурентската граница за нивните организации преку употребувањето на талентираната работна сила.” (стр.10) 3

Понатаму, бидејќи човечките ресурси се една од внатрешните компоненти кои ја карактеризираат компанијата, затоа креирањето на стратегијата за менаџирање на човечките ресурси треба да биде во согласност со креирањето на компаниската стратегија. Односно сликата подолу ја покажува врската помеѓу компетенциите со севкупната стратегијата. Пред да се анализира сликата треба да се нагласи дека компетенциите и потребните однесувања може да се променуваат со самото променување на стратегијата т.е. со одлука на врвниот менаџмент. Ако едно однесување, знаење, способност или вештина било многу важно во еден период не значи дека истото е потребно и во наредната година. Односно треба да се акцентира динамиката на потребните компетенции во согласност со стратегијата. Компаниите може да не ги препознаат потребите за промена на компетенциите и/или не вршат

информирање за настаната промена за новите потребни компетенции согласно со стратегијата, па затоа ова прашање е вредно да се истражува.



Слика 1: 4 Рамка на компетенции (Извор 4 - Campion et al. 2011, p.232)

Како посебна група со посебна важност од човечките ресурси може да се разгледуваат вработените на лидерски работни. Овие вработени со своите компетенции влијаат врз формулирањето на компаниската стратегија, посебно ако се наповисоките менаџерски нивоа. За таа цел, во продолжение е даден списокот и описот на лидерските компетенции за иднината (Compton, 2009) (п. 86). Според овој опис може да се истражи присутноста на овие компетенции во стратегиите за управување со човечките ресурси за лидерските работни места во моментот во Македонија како составен дел од севкупната стратегија за идните периоди. Интересно е да се нагласи дека ако стратегијата за менаџирање со човечките ресурси е напредна, значи дека врвниот менаџмент е со напредни ставови и сваќања бидејќи подржува развој и извршување на таква напредна стратегија.

Компетенција Фокус кон клиентите	Опис Вклучува капацитет за идентификување и проценување на потребите на клиентите и испорачување на производи и услуги со додадена вредност за да ги надминат очекувањата на клиентите.
Менаџирање на ефективни односи со клиентите	Ефективно менаџирање и развивање на релации со клиентите и прецепции за да се постигнат деловните резултати.
Стратегиско мислење и планирање	Капацитет за концептуално размислување и развивање на планови, стратегии и иницијативи за да се надминат очекувањата на клиентите и да се постигнат деловните резултати.
Бизнис експертиза	Капацитет за успешно применување на комерцијална експертиза за да остварат краткорочните и долгорочните деловни цели.
Управување со промената	Капацитет за претпоставување и менаџирање на организациската промена за постигнување на усогласеност меѓу бизнисот и пошироката околина.
Промоција на целта	Способност за развивање, комуницирање и градење на посветеност за постигнување на инспиративно соодветна и разбирлива визија за организацијата.
Креирање на позитивна работна култура	Капацитет за развивање на силна култура ориентирана кон услуга за клиентите преку тимска работа и зајакнување, култура која вклучува личен развој и успех.
Промоција и менаџирање на различноста	Способност за фокусирање на промоција на разликите за да се препознаат и изградат силните страни на индивидуите, за да се постигнат деловните резултати и да се држи рамнотежа меѓу деловните и личните потреби.
Познавање на окружувањето	Способност за анализирање и проценување на пошироката надворешна околина за да се идентификува и да се одговори соодветно на трендовите и на критичните ситуации.

Флијание врз клучните инволвирано страни  
Способност за идентификување, разбирање и влијаење врз сите учесници (стејкхолдери) за да се креира околина која ќе биде поддршка во комерцијална и политичка смисла и во смисла на заедницата во која работи организацијата.

Овие нови компетенции се очекува да влијаат врз конкурентноста преку креирањето и извршувањето на стратегијата. А стратегијата се очекува да има иновативни компоненти во секој сегмент кои произлегуваат од потребата за континуираното подобрување. Подобрувањето нема ограничувања и за пример истото може да биде дури и во рамките на административните пороцеси за да се скрати времето на завршување на одредена административна задача која би овозможила повеќе време за други задачи кои произлегуваат со променувањето на природата на работата во текот на времето или намалување на трошоци. Затоа во продолжени ќе даден оврст на стратегијата и конкурентоса од аспект на човечките ресурси и компетенциите.

### СТРАТЕГИЈАТА И ИНОВАТИВНОСТА

Понатаму, во денешно време компаниската стратегија најчесто се поврзува со иновативното работење, а иновативното работење е резултат на човечките ресурси како компонента на внатрешната средина. Влијанието на човечките ресурси со своите вештини може да се види во (ре)дизајнирање и поддржување на иновативни пристапи во секој сегмент, почнувајќи од иновации во административните процеси, во процесите за управување со човечките ресурси, во процесите на продажба, промоција, процесите на техничко-технолошките активности и слично. Понатаму, промените во процесите на работење неминовно носи и промена во системите за регрутирање и тренинг и развој бидејќи потребни се нови знаења и способности од една страна, а од друга страна со промената на процесите преку иновација се менуваат и условите и начините за мерење на изведбата на работата. Затоа, може да се заклучи при формулирањето на компаниските стратегии кои во денешно време најчесто се акцентира и иновативноста и притоа неминовно е да се третираат и човечките ресурси како компонента на внатрешната средина. Понатаму, во согласност со претходно изнесеното, од сликата подолу може да се види дека сите 4 клучни способности за систематска иновација се поврзани со луѓето.



Слика 2 Извор 6 – Четири (4) клуча за способност за систематска иновација (Loewe и Dominiquini, 2006) (п.25)

Понатаму, бидејќи компаниската стратегија треба да носи промена, треба да се нагласи “препознавањето на петте кардинални значајности кои се јавуваат при напори за промена кои водат во погрешна насока” (Khan, 2006). Овие значајности добро е да се препознаат и да се влијае врз реформулирањето или проверување на иницијалната формулација на компаниската стратегија, бидејќи сите активности (за планирање и извршување на компаниската стратегија) ги прават луѓето.

- Премногу публицитет а недоволно акција. (р.32)
- Пренагласување за случувањето на “голем” промена, потоа испоражување на сегмент од тековната стратегија. (р.32)
- Да се создаде консензус за драматична промена а потоа да се троши голем дел од времето во состаноци (р.32)
- Да не се маправи промена во сениорското раководство (р.33)
- Да не се вклучат клиентите и да се игнорира пазарот (р.33)

Истражување може да се направи во однос на тоа дали во компаниите во РМ има вакви значајности со цел да се идентификува можен проблем со претходно формулираната стратегија која можеби ќе бара реформулирање.

Понатаму, ќе бидат разгледаувани и клучните можни проблеми кое може да се појават кај новоназначените менаџери (Pretorius, 2009) (р.38) . Ова е важно да се спомене бидејќи секој кој е на менаџерско ниво во даден момент може да влијае врз

формулацијата на стратегијата. Затоа во продолжение ќе се дадат сите 7 категории на клучни проблеми на новоназначените менаџери:

- Товарот на легитимноста (Liability of legitimacy) – следбениците на новоназначените менаџери ставаат различни приоритети на способностите. (p.38)
- Товарот на недостаток на претходно занење (Liability of lack of prior knowledge) – знаење за индустријата и слично (p.38)
- Товарот на пристапот до податоци и интегритетот на податоците (Liability of data access and data integrity) – информации за “системите, изведбата и луѓето” (p.39)
- Товарот на “несподелување” заедничка визија (Liability of failing to share a vision) (p. 39)
- Товарот на интеграција за критична маса (Liability of integration for critical mass) – се мисли на “асимилирање различни иницијативи, активности и луѓе на холистички начин за да се создаде критична маса за остварување на целите” (p.39)
- Товарот на контрола на повратнат инфомација (Liability of feedback control) – се мисли на следбениците на новоназначените менаџери (p.40)
- Товарот на културата (Liability of culture) – се мисли на отпорот на култура кон промена инидирана од “новодојдените”. (p.40)

Земејќи го претходниот во предвид, истражување може да се направи во компаниите во РМ и да се види дали после 6 месеци новоангажираните менаџери успеале да ги надминат овие можни проблеми. Онаму каде сеуште постои ризик, може да се предложат активности за избегнување на тие ризици как дел од формулирањето на компанииската стратегија.

Од друга страна, ако се осврнеме на флукуацијата на менаџерите важно е да се спомене дека “и теоријата и практиката покажале дека здравата флукуација во менаџерската група е позитивна и за команијата и за економијата” (Mannion, 2009) (p.647). Истражување може да се направи во компаниите во РМ за да се види колкав е процентот на “прифатлива здрава флукуација на менаџерите” но и на останатите работни сегменти споредбено со успешноста на компаниите која се остварува само преку здраво формулирана стратегија и нејзино имплементирање. Преку флукуацијата може да се идентификува до одредена мера и тоа дали стратегијата за менаџирањето со човечките ресурси е добра. Доколку се утврди дека флукуацијата е голема, а компанијата е успешна понатаму да се истражуваат факторите кои влијаат на успешното работење.

### ЗАКЛУЧОК

Човечките ресурси се носечка компонента на внатрешната средина, кои суштински тие ги креираат, менуваат и одржуваат останатите компоненти. Сите компоненти заедно се составен дел од стратегијата на компанијата, па затоа уште во самото формулирање на стратегијата на компанијата човечките ресурси играат важна улога со чии одлуки се менуваат останатите компоненти од стратегијата.

## REFERENCES

- 1) Saul J. Berman, Lynn Kesterson-Townes, (2012), "Connecting with the digital customer of the future", *Strategy & Leadership*, Vol. 40 Iss: 6 pp. 29 – 35
- 2) Joseph Calandro Jr, (2010), "Henry Singleton: a pioneer of corporate strategic leadership and valuecreation", *Strategy & Leadership*, Vol. 38 Iss: 6 pp. 29 – 37
- 3) Marja-Liisa Payne (2010) Comparative Study of HR Managers' Competencies in Strategic Roles, *International Management Review* Vol. 6 No. 2. 2010
- 4) Michael A. Campion, Alexis A. Fink, Brian J. Ruggeberg, Linda Carr, Geneva M. Phillips And Ronald B. Odman (2011) Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling, *Personnel Psychology* 2011, 64, 225–262
- 5) Robert-Leigh Compton (2009) Towards an Integrated Model of Strategic Human Resource Management – An Australian Case Study, *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(2), 81-93.
- 6) Pierre Loewe, Jennifer Dominiquini, (2006), "Overcoming the barriers to effective innovation", *Strategy & Leadership*, Vol. 34 Iss: 1 pp. 24 – 31
- 7) Omar S. Khan, (2006), "The case for real change", *Strategy & Leadership*, Vol. 34 Iss: 1 pp. 32 – 35
- 8) Marius Pretorius, (2009), "Leadership liabilities of newly appointed managers: arrive prepared", *Strategy & Leadership*, Vol. 37 Iss: 4 pp. 37 - 42
- 9) Kieran Mannion, (2009), "Leadership ... for success", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Iss: 7 pp. 639 – 648



## THE RESEARCH OF INNOVATION ACTIVITY DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS IN THE SLOVENIAN ENTERPRISES

**Barbara Rodica M Sc**

[barbara.rodica@guest.arnes.si](mailto:barbara.rodica@guest.arnes.si)

**Jasmina Starc Ph D**

[jasmina.starc@guest.arnes.si](mailto:jasmina.starc@guest.arnes.si)

**Iva Konda Ph D**

[Iva.konda@guest.arnes.si](mailto:Iva.konda@guest.arnes.si)

Visoka Šola za Upravljanje in Poslovanje Novo Mesto, Slovenija

UDK: 005.591.6:334.722.012.63/.64(497.4)

### ABSTRACT

In a rapidly changing global environment, the innovativeness or the innovation capacity of the enterprises makes possible for them to adapt rapidly to the changes in the international market and is the only one offering opportunities to improve the competitive position of companies. The competitiveness thus encourages companies to introduce only those innovations which are in great demand and asks them to include their research, development and innovation activity as a part of their business strategies. Innovativeness is a broad concept so – in connection with the new knowledge development - its importance can be discussed either on the national or the regional level, or on the level of enterprises or individuals. There is no simple linear connection among the innovation process phases where the invention would automatically lead to the innovation and the latter to diffusion. In this article, a series of initiatives of the new economic strategy Europe 2020 is stated and the innovation union is the most important of them. With our research and study results we would like to introduce to you more in-depth picture of the Slovenian enterprise innovation activity. In our article, it is pointed out that each enterprise group manages their innovation processes in their own ways. It is therefore necessary to direct the innovation policy properly by observing their industries and types. It should also be pointed out that the innovation investments increase does not necessarily lead to success.

**Keywords:** innovation, innovation union, innovation activity, Slovenian companies

### INTRODUCTION

Authors (Cvelbar et al., 2008, p. 6) who examine the economic factors on the macro level state innovations are key factors of good economic growth and international trade and the innovative enterprises are the most important for the competitiveness of economy (Gramc, 2007). The companies that are more innovative dominate the market and have more competitive abilities than the less competitive ones (Kavčič, 2010, p. 6). Innovations as important factors for enterprises' successful performance actually form basis for their long-term business performance and may often even stand for key competitive advantages. Companies may introduce innovations in the form of new products, new manufacturing process, new services, marketing channels, or business processes. Likar (2006) states the following economic objectives of innovations: value-added growth, production cost

reduction, the increase of proportions of successful inventions that have become innovations, the improvement of product or service qualities and development efficiencies, speeding up and shortening time to introduce new products or services and to develop new kinds - families of products or services.

The educated creative people who possess appropriate skills are needed for the innovation processes. Schumpeter (2010) attributed a great importance to knowledge and skills even though he didn't state this fact explicitly in his writings. Cvelbar et al. (2008, p. 6) have written that innovations play central roles only in those economies that are based on knowledge. It has been pointed out that countries should succeed in defining and developing the right strategy to build knowledge base and manage the intellectual property. Companies should be able to notice the environmental changes and the emerging trends, discover the hidden market needs and transform them to the new opportunities and skills. When forming knowledge base a critical phase arises when the old knowledge is replaced by the new one where failure risks increase with the quantity of the necessary new knowledge. Companies have impact on the increase and improvement of their capacities by using all kinds of new skills in research-development activities. In the developed countries, the strategic role of knowledge causes the rapid growth of investments in R & D activities and in education. It is very important whether routes and networks successfully connect the knowledge which is created in the scientific and technical institutions with both the knowledge and needs of the businesses in the country. Moreover, it is important that they allow an effective transfer of knowledge while maintaining the innovators' interest to create practical exploitation of the new knowledge.

Despite the increasing importance of innovations people have trouble in understanding this concept (Oslo manual, 2005). Innovation means, by definition, something new, namely, the creation of something qualitatively new through learning processes and knowledge advancement. The result of innovating can be technical - technological innovations which can be of social or non-technological nature (Likar, 2000). Innovations can also be made of a series of smaller changes. Statistical Office of the Republic of Slovenia measures the innovation activities of the Slovenian companies in accordance with the international OECD methodology and with the recommendations of the European Statistical Office Eurostat for a unified inventory of the innovation activities (SORS). Innovation is a continuous process: companies are constantly changing products and processes by acquiring new skills, however, dynamic processes are more difficult to measure as static phenomena. This is particularly true for those companies that are characterized above all by small, incremental changes, as opposed to the companies with well-defined individual projects involving significant changes (Oslo Manual, 2005, p. 15-40). Innovations need to be examined from different aspects, for a holistic view the insights of various disciplines should be combined because no single discipline deals with each aspect of innovations.

### NATIONAL INNOVATION SYSTEM

The concept of **innovation systems** has highlighted the institutional environment where the relevant economic agents cooperate with each other (Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2008, p. 5). **The National innovation system (NIS)** is a broader concept than research and development policies (also known as innovation policies, science and technology policies), which means the research and development state promotion and

represents only a part of the national innovation system (Jaklič, 2009, p. 179). NIS includes five groups of organizations, namely: enterprises, universities, research institutes (research organizations), organizations that promote scientific and technological progress (technology transfer organizations, chambers, organizations dealing with the implementation of the innovation policies, interest groups, financial sectors), government (Ministries)( Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2008, p. 7). The state's functions in the Slovenian NIS are to promote science and technology and connect the research and development policies with the other ones, the state thus contributes to the creation of the cooperative and internationally open NIS (Jaklič, 2009, p. 182, 183). R & D policy stands for the collective measures taken by the Government to encourage the development of the technical researches and research surveys to exploit their results and to achieve general political goals (OECD v Lemola, 2004, str. 269). Besides the individual actors' abilities in the innovation systems, also the links within them are above all of major importance (Bučar et al., 2010, p.13). They play a crucial role because they stand for a prerequisite for knowledge transfe among actors in the national innovation system (Innovation Networks v Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2008, p. 7). The results of the SWOT analysis show (Bučar et al., 2012, p. 99) that the key benefits of the Slovenian NIS are as follows: relatively high investments of business sectors in R&D, a great number of top-quality research units in the public sectors with a large number of publications and citation units and the international visibility, a large Centre for the Study of Higher Education with a high level of participation and potentials for further development of human resources. The other opportunities are the access to the additional resources of the EU structural fundings for R&D and to the innovation measures. On the other hand, the disadvantages are as follows: the concentrated investments in R&D of enterprises which are divided only to a small number of sectors, fragmentation and a low level of cooperation with a public R&D sector – small research units, a high proportion of R&D in the innovation inactive SMEs, particularly in the service sector.

#### **INNOVATION UNION AND THE METHODOLOGY FOR THE REVIEW OF IUS INNOVATION PERFORMANCE**

The EU recognizes that innovations are indispensable for the enterprises' competitiveness and economies because each new idea offers the added value and enables new growth sources. Smart growth, namely, the development of the economies based on knowledge and innovations thus has become one of the main, if not the most important priorities for the 2020 Europe. With the "**Innovation Union**," the EU economy wants to improve both conditions and access to the research and innovation fundings in Europe, thereby achieving that the innovative ideas can be turned into products and services that create growth and jobs. To achieve the Innovation Union, all the EU Member States should cooperate closely with each other by effectively implementing measures to encourage innovations in the EU on the national and local level, as follows: to increase investments in education, R&D, innovations and information and communication technologies. What is more, the EU research and innovation systems and the national research and innovation ones should be integrated better by the EU members and their performance should be improved as well; the educational systems should be updated and improved on all levels to become brilliant; the same opportunities for work and cooperation should be established for both researchers and innovators across the EU; the access to the EU programmes should

be simplified and their attractiveness to the private sector investments should be increased by the support of the European Investment Bank; the cooperation among the academic and business world should be strengthened. The EU members should cooperate closer with the international partners as well thereby improving or at least maintaining their competitive advantage. .

**The methodology of the European innovation scoreboard for IUS (Innovation Union Scoreboard)** is an instrument allowing the unified treatment of statistical data collected in the EU Member States. It is an instrument for the performance of the Innovation Union Flagship initiative of the Europe 2020 strategy. The methodology IUS for the review of the innovation performance provides a comparative analysis of the state of the innovation activities among the EU countries (EU-27) as well as Croatia, Iceland, Macedonia, Norway, Serbia, Switzerland, Turkey and also 10 global players such as the U.S., Japan and the BRIC countries. To assess the innovations' potentials and effects in each country, 25 indicators have been used thus enabling to define the innovation performance in each country. They have been divided into three main categories: inputs, activities of companies and outputs. **Inputs:** basic elements enabling innovation building are divided into two subcategories, namely: *human resources* –the new PhD graduates aged from 25 to 34 per 1000 residents, the proportion of the population aged from 30 to 34 having completed tertiary education ..., *funding and support and open and attractive research systems*); **activities of companies** : indicators that show how innovative the European companies are (*companies' investments* - the expenditures of business sectors in R & D as a percentage of GDP etc., *Linkages & entrepreneurship* - the percentage of innovative SMEs in relation to each SME, *intellectual capital*) and **outputs:** indicators that show what the benefits for the economy as a whole are (*innovators* - the percentage of SMEs with the innovative products and procedures in relation to all SMEs, the percentage of SMEs with the innovation marketing or organization with respect to all SMEs ... *economic impacts* - the proportion of employment in the activities with the intensive use of knowledge (manufacturing and services ) as a percentage of all the employees, exports of medium-and high-tech products as a percentage of total goods exports - exports of services with the intensive use of knowledge as a percentage of total exports of services, innovation and enterprises' innovation market sales as a percentage of their revenues ... (IUS 2011, 2012, p . 10-11).

### INNOVATIONS IN THE EU AND SLOVENIA

The results of the Innovation Union Scoreboard 2013 of the European commission that classifies the EU member states show that the innovation performance in the EU is getting better every year in spite of the continuing economic crisis, on the other hand, the innovation gap among the member states has been growing. The report of the European commission on the Innovation Union Scoreboard 2013 states that even though the most innovative countries have increased their performance, the other groups of countries hardly show any progress. In the classification within the EU, Sweden is in the first place, followed by Germany, Denmark and Finland. The leading countries in the field of innovations that are more successful than the EU average are followed by a group of countries the so called innovation followers. The countries belonging to the innovation followers falling above the EU average are the following ones: the Netherlands, Luxembourg, Belgium, the UK, Austria, Ireland, France, Slovenia, Cyprus and Estonia. In the penultimate group there are countries belonging to the moderate innovators who are – with regard to the total innovation index -

below the EU average and in the last group there are countries belonging to the modest innovators that are significantly below the EU average. In comparison with the previous year, the greatest progresses have been achieved by Estonia, Latvia and Lithuania. Small and medium-sized enterprises (SMEs), the innovation marketing and excellent research systems encourage the innovation growth in the EU. The decline of investments in companies and venture capital both had a negative impact on the innovation achievements in the years 2008-2012. In the report of the European commission on the Innovation Union Scoreboard 2013 it was pointed out that the most innovative countries in the EU shared a number of advantages arising from strong national research and innovation systems. The entrepreneurial innovations and innovations in higher education play a crucial role in these advantages. The business sector of each leading country-innovator has been very successful in the research and development investments and patent applications. Also, their higher education is well-developed, what is more, their industries and science are strongly interconnected.

Innovation and economic performance of Slovenia on the international level have been tried to be estimated on the grounds of countries' international comparisons of their performances and their economic results. Despite the fact that in 2011 - according to the European Innovation Scoreboard in the competitive comparability of innovations - Slovenia was classified from the group of moderate innovators among the countries - followers, we are still lagging behind in terms of innovative companies' growth indicators, growth and employment in technologically intensive industries, the intensity of introducing new solutions and products to the market and the share of high-tech service exports. The research results of Proinno-Europe 2011-12 (as measured by the so-called Summary Innovation Index - SII), the innovations and economic performances of Slovenia on the European level can be measured below average in terms of our innovation potentials. SII 2010 highlights that one of the main advantages of Slovenia is people's education (the percentage of highly educated people attains 98% of the EU value and contributions to the R&D 96% of the EU), but unfortunately people in Slovenia do not know how to exploit and commercialize these advantages (Low GDP, royalty incomes / patents only 36% of the EU value) (UNU MERIT, 2011, EU). Also, data from the report UMAR 2012 show that Slovenia lags behind the EU-27 average technological complexity of their exports. The progress in improving the quality of the human capital in the framework of innovations and the general rise of the innovation capacities are hindered mainly by a strong lag in productivity (Slovenia achieves only 60% of the average productivity of the EU- 27 value). In the competitive rankings of the World Economic Forum (the Global Competitiveness Report - GCR), Slovenia shall be ranked only 57<sup>th</sup> place among 142 countries. From 2011-2012, GCR indicators for Slovenia are particularly negative for the foreign direct investments and technology transfers (222<sup>th</sup> place), access to finance loans (107<sup>th</sup> place), venture capital (84<sup>th</sup> place), the absorption capacity of companies in the framework of technologies (84<sup>th</sup> place), providing advanced technology products by the government (84<sup>th</sup> place). Eurostat uses the share of innovation active enterprises as one of the basic indicators of countries' innovativeness. However, it has been found out (Likar et al., 2011, p. 5) indicators are not instruments relevant enough because they rate particularly the innovative contributions, rather than results. Furthermore, even though the share of innovation active enterprises is close to the EU-27 in Slovenia, we strongly lag behind the incomes of the innovations which are new to the market (and therefore disruptive) in the total innovation income (manufacturing and

service sectors). Only a proper investment (financial, non-financial) in encouraging creativity, R&D and innovations which is present in Slovenia only in a small group of innovation leaders (6% of all the companies), leads to positive economic outcomes. Innovation leaders deviate significantly from the others in economic results, because every euro invested in innovations generates over 11 euros of innovation incomes and thus they deviate significantly from the followers (they generate only 1.7 euro). Also, it has been pointed out that HT companies manage badly innovation, namely, they have worse innovation / economic results due to low-tech producers and service providers. In the "proper investment" it is important for the companies to be aware that only the increase of innovation investments does not necessarily lead to the increased innovation performance.

## **THE RESEARCH OF INNOVATION ACTIVITIES IN SLOVENIA**

### **The Studies of the Statistical Office of the Republic of Slovenia (SORS) on the innovation activities in manufacturing and selected service sectors in Slovenia**

Research SORS show that in the period 2008–2010, in comparison with the period 2006–2008, the proportion of the innovation active enterprises in Slovenia decreased from 50.3% to 49.4%. Throughout the analyzed period, the proportion of the innovation active enterprises in Slovenia was larger, namely, it "grew with the size of the company" because innovativeness in the larger companies was significantly greater than in the smaller ones. The proportion of the enterprises engaged in the innovation activities among the smaller companies (those with 10–49 employees) was the smallest (43.1%) in the period 2008–2010. It is sensible to raise it as small and medium-sized companies stand for a vital part of the economy (European Commission, 2007, p. 149). In the period 2008–2010, among the innovation active enterprises with the technological innovations (34.7%), the majority of them introduced product innovations and process innovations, namely 48.9%. 25.5% of them have introduced new or significantly improved products or services and 23.5% have introduced process innovations, namely, new and significantly improved manufacturing processes, distribution methods of raw materials, products or services, or support activities for products or services. Depending on the size of the companies the largest proportion was among the large enterprises, namely, 82% (which is 0.6% more than in the period 2006–2008). The proportion of the smaller companies was 27% or almost the same as in 2006–2008. The degree of innovations also depends on economic sectors. A significantly higher proportion of innovation companies are in manufacturing activities than in services where the innovation capacities are not exploited enough. Among 47 activities, followed by SORS in the period 2006–2008, there were those where the companies were the most innovation active (they introduced 1285 innovations, namely, 55.63% of all of them) - according to the maximum number of innovations in the activity, the following activities can be stated: commercial brokerage and wholesale trade, except for motor vehicles (371); according to the majority of new or significantly improved products - manufacture of the other machinery and equipment (48.8%); according to the majority of new or significantly improved services - computer programming, consultancy and the other related activities (50.5% of innovations).



### **The research – Review of performance factors of high – tech small and medium-sized enterprises (HT SME) in Slovenia**

The research Rašković et al. (2012, p. 39-49) takes into account the personnel of 160 Slovenian high-tech small and medium-sized enterprises (SMEs HT) that are generally defined as the enterprises using the advanced technologies (only 8.75% of them are manufacturing enterprises, the rest are service ones). It has been stated the above mentioned would apply to those companies that are considered "engines of the economic growth," thereby influencing the economy. In this research, the impact of domestic or proactive factors have been highlighted (strategies and strategic directions, structures and organizations, human resources, technology policies, investments in R&D), the external ones (forms of cooperation with the others, links with the "knowledge centers," external fundings and support environment) and of the institutional factors on the functioning of HT SMEs in Slovenia, especially in the field of practice management of open innovations and commercialization of innovations. The internal factors are actually the ones related to human resources that shall directly influence innovation activities and companies' performance on the basis of organizational learning as precursors of innovations. These factors are: appropriately skilled staff, proper management of human resources, appropriate management structure and management, moreover, appropriate project-oriented organizational structure. A number of factors supporting outsourcing innovation activities and performance are : access to the appropriate sources of funding innovation activities, the relevant available skilled workforce, labor market efficiency, intellectual property protection, tax legislation, state and private support institutions, accessible technology through adequate technology transfer, financial support, strategic orientation of the support environment. The research results highlight the internal factors' significant impact on the functioning of HT companies. For HT SMEs, the model of open innovations is getting more and more important in the framework of management and innovations. The research results show that for HT SMEs, among the internal performance incentives, a major one was the actual management support, followed by the education and training system, independent innovation strategies of the companies, their strategies and strategic directions, their internal activities and R&D funding, their internal availability of personnel, their organizational structures, systems of rewarding employees and the others. Among external obstructions and incentives, a major incentive have been the availability of techniques and materials, followed by the information about markets and opportunities, infrastructure, protection and enforcement of the IP rights, the availability of workers at the labor market, government support institutions and others. With regard to the use of particular forms of activities in the framework of commercialization of innovations in the last three years, it has been pointed out that the importance of links with the existing outsourcing partners (e.g. suppliers) has proved to be important to create new business models, new foreign strategic partners, outsourcing of commercial activities, taking over of new business models of another companies, Spin-or offs or sales (licenses, patents etc.), or selling the entire company.

### **The research on the importance of innovations and innovation policy planning in companies**

The fundamental aim of the research on the importance of innovations and innovation policy planning in companies (Rodica et al., 2013) has been to examine the



innovation activities of the enterprises in Slovenia by pursuing the following objectives: to research the importance of innovations for the companies and what the reasons for companies to innovate are and to explore how companies plan their innovation policies. The research method used in the study has been a descriptive non experimental method of the empirical research. The basic staff of the companies in Slovenia that perform a part or full service activities have been taken into account. The research involved 52 companies 8.5% of 615 companies included in the research, 24 of them have been micro-enterprises (46.1%), 5 small ones (9.6%), 6 medium ones (11.5%) and 17 large ones (32.7%). The data collection took place in February 2013 with an anonymous online questionnaire aimed at directors, managers, heads or the other employees in 615 enterprises whose addresses were obtained either from publicly accessible data bases or the ones available on companies' websites. The research findings have been presented even though they do not stand for representative samples and their results cannot be generalized to staff. The research has been performed as a pilot survey and a preparation for a more in-depth research.

Our research findings show the largest proportion of companies absolutely agree with the following statements: introducing innovations are one of the top priorities of the companies (44%), innovations are introduced in order to maintain or increase competitive business advantages (40%), with the innovation activities are developed those new products, services and processes which shall meet today unexpressed customers' needs (38%). The successful introducing of innovations is of crucial importance for a long-term survival of our companies (38%). These statements have been followed by the ones with a lower full support. Among those who have been defined neutral on the importance and reasons for the introduction of innovations, the largest proportion (15%) belongs to the statement that introducing innovations is actually one of the top priorities of the company. A small proportion of the companies (5% on average) do not agree with the written submissions. It has been pointed out that in defining the meaning and reasons for introducing the innovations for each company together with the agreeing with the given comments the strongest meaning or the strongest reason for introducing the innovations is to preserve or increase companies' competitive advantages by ( $\bar{x} = 4.06$ ), while the standard deviation is 1.27. For each argument, the large companies have expressed a higher level of agreement than micro-enterprises. It has been stated that among the interviewed companies the differences have arisen. They depended on companies' innovation policies and on their sizes. On average, larger companies have most strongly agreed with the statement it is important for the innovation strategies in the enterprises to be set ( $\bar{x} = 4.00$ ). In view of the argument that ideas about innovations are given by the companies' management and that the companies are always rewarding the employees' new ideas, they identified themselves neutral. The micro-enterprises have agreed with the statement that it is important for the companies to collect suggestions of employees' innovations ( $\bar{x} = 3.94$ ). On average, all the companies have jointly agreed only with an argument that companies should collect employees' innovations ( $\bar{x} = 3.81$ ), the other arguments have been identified as neutral.

## CONCLUSION

The developed countries are aware that for the promotion of the international competitiveness based on the technological development not only the financial investments

in the research and development are needed, but also the structure of the institutions of the scientific achievements effectively transmitted to the economy. The most innovative countries in the EU have in common a number of benefits arising from the strong national research and innovation systems with the crucial role of the entrepreneurial innovations and the innovations in higher education. This model should in future also be followed in Slovenia. The small and medium-sized enterprises should strengthen their innovation capacities and work together with the other actors. The Slovenian companies should strengthen the activities associated with the awareness that they can successfully operate in the competitive regional and global markets and overtake their rivals only if they keep introducing new and new innovations and if they develop new skills and interactions with the environment, as, according to the SORS survey on the innovation activities 2008-2010, less than half of all SMEs enterprises are innovation active. Among the internal incentives for the HT SME performance, the actual management support has been exposed as the most important one. In the study on the importance of innovations and innovation planning in the companies the majority of the surveyed companies have agreed or absolutely agreed with the statement that innovations are introduced to preserve or increase enterprises' competitive advantages, however, a large proportion of businesses are hindered and restricted in the implementation of their innovation process by the lack of different measures and outsourcing incentives in the countries, namely, lack of outsourcing funding, lack of assets in either enterprises or groups, too high innovation costs, problems in searching partners in the framework of innovations and lack of qualified staff. They have been exposed as obstacles, namely, as limitations. It is important for the companies - regardless of their sizes or activity sectors - to focus their activities to strategically planned innovations with the appropriate business models and development-oriented management that shall exceed the businesses under economies of scale and with a focus on the increased added value.

#### LITERATURE

- 1) Bučar, M., Jaklič, A., Udovič, B. (2010). National system of Innovation in Slovenia: Electronic book series CIR Analyses. Faculty of Social sciences, Universty of Ljubljana, 149 str. <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/CIR/CIR4National%20System%20of%20Innovation%20in%20Slovenia.pdf>
- 2) Cvelbar, U. et al. (2008). Intelektualna lastnina v slovenskih podjetjih. Analiza in rezultati raziskave o stanju intelektualne lastnine v slovenskih podjetjih 2004-2007. Končno poročilo raziskovalne študije. Dostopno na: [http://www.uil-sipo.si/fileadmin/upload\\_folder/prispevki-mnenja/Raziskava\\_IL-v-SLO-podjetjih\\_2004-07.pdf](http://www.uil-sipo.si/fileadmin/upload_folder/prispevki-mnenja/Raziskava_IL-v-SLO-podjetjih_2004-07.pdf)
- 3) European Innovation scoreboard 2011. (2012). Bruselj, PRO INNO EUROPE.
- 4) European Commission. (2007). Growing Regions, growing Europe – Fourth report on economic and social cohesion. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, p. 222. Available from: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr_en.pdf).
- 5) Global Competitiveness report, 2010, 2011-2012. ... GCR\_Report 2011-12 pdf.

- 6) Gramc B., (2007). Ocena tehnološke sposobnosti slovenskih podjetij po modelu Svetovne banke. Naše gospodarstvo, Revija za aktualna gospodarska vprašanja, L. 53, št. 3-4, str. 18-30, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- 7) Inštitut za ekonomska raziskovanja. (2008). Študija dobrih praks partnerskega vzpostavljanja gospodarsko razvojne infrastrukture in možnost prenosa le teh v okvir izvajanja evropske kohezijske politike v Sloveniji (projektna naloga). Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- 8) Jaklič, M. (2009). Poslovno okolje in gospodarski razvoj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 9) Kavčič, B. (2010). Organizacijska kultura. Celje : Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- 10) Likar, B. (2000). Inovativnost za mlade. Ljubljana: Korona plus.
- 11) Likar, B. et al. (2006). Management inovacijskih in RR procesov v EU. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus.
- 12) Likar, B. et al. (2011). Referenčni model inoviranja. Zaključno poročilo.
- 13) Rašković, M., Pustovrh, A., Jaklič, M. (2012). Pregled dejavnikov delovanja malih in srednje velikih visokotehnoloških podjetij v Sloveniji. IB revija, št. 3-4, str. 39 – 51, UMAR.
- 14) Oslo Manual (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data / a joint publication of OECD and Eurostat. 3rd ed. OECD. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- 15) Rodica, B., Vojnović, B., Grujić, D. (2013). Raziskovanje inovacijske aktivnosti v slovenskih podjetjih: Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU: zbornik povzetkov: mednarodna znanstvena konferenca, april 2013, Novo mesto. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede, Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- 16) Statistični urad Republike Slovenije (SURS) (2012). Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2008-2010 - začasni podatki. Available from: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4692](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4692) .
- 17) Poročilo o razvoju 2012 (2012). Ljubljana: UMAR.
- 18) Available from: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2012/PoR\\_2012.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf)
- 19) Poročilo evropske komisije o kazalniku uspešnosti Unije inovacij za leto 2013 - Inovativnost EU narašča, prav tako razkorak med državami. Available from: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm) ).
- 20) Schumpeter, J.A. (2010). Ali lahko kapitalizem preživi? Ljubljana: Studia humanitatis.
- 21) UNU-MERIT. ( 2011). <http://www.merit.unu.edu>

## **VIRTUAL ORGANIZATIONS: HOW TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE GLOBAL MARKETPLACE**

**Dragana Camilovic Ph D**

College of Economics and Administration, Belgrade, Serbia

[gagona@gmail.com](mailto:gagona@gmail.com)

UDK: 005.332.4:658-021.131

### **ABSTRACT**

In today's very dynamic business environment, organizations seek new ways to improve their competitive position, particularly in the global marketplace. Traditional organizational forms have proven to be inadequate in reaching this goal. This is why many firms operate as virtual organizations, using networks to link companies, suppliers, customers, sometimes even competitors, in order to deliver innovative, high-quality products or services, at lowest costs, at the shortest time possible. The virtual organization is more flexible and agile than traditional one, and it is the form that provides a sustainable company competitiveness. The objective of this paper is to analyse its main characteristics, as well as its sources of competitive advantage.

**Keywords:** virtual organization, organizational network, competitive advantage.

### **UVOD**

Kako je vremenom tržište postajalo sve konkurentnije, tako je preduzećima postajalo sve teže da nastave da uspešno posluju i opstanu u dinamičnom poslovnom okruženju. Ranije zastupljena hijerarhijska organizaciona struktura nije mogla da odgovori ovakvim izazovima, a velike birokratske organizacije su se pokazale kao neefikasne, nekonkurentne i nepodesne za sprovođenje promena (Laudon, 2004). Zbog toga firme "tanje" svoju organizacionu strukturu, smanjujući broj nivoa menadžmenta u hijerarhiji, a brojne se opredeljuju za decentralizovan model i mrežnu organizaciju. Virtuelna organizacija, kao jedan od oblika mrežne organizacije, se pokazala izuzetno pogodnom za postizanje održive konkurentske prednosti.

Zbog toga će u ovom radu pažnja biti posvećena upravo virtuelnim organizacijama, kao i njihovim osnovnim karakteristikama i prednostima. Takođe će biti objašnjeno šta je to što im omogućava da budu konkurentne na globalnom (svetskom) tržištu.

### **POJAM VIRTUELNE ORGANIZACIJE**

Pojam „virtuelan“ se prvenstveno koristi u informatici, gde označava da neki objekat i njegovi delovi ne postoje u stvarnom obliku (Rautenstrauch, 2002). U menadžmentu i organizacionim naukama virtuelne organizacije su pojam koji ukazuje na povezivanje preduzeća, koje za rezultat ima stvaranje mrežne organizacione strukture. Međutim, ne treba pogrešno izjednačavati pojam virtuelnih sa mrežnim organizacijama, jer su ove samo jedan njihov oblik.

Različiti autori daju i različite odgovore na pitanje šta je to virtuelna organizacija, a mnogi u samim definicijama ovog pojma ističu da je jedan od osnovnih ciljeva koji se želi postići zapravo ostvarivanje konkurentske prednosti. Tako je neki definišu kao mrežu

nezavisnih kompanija, koje se međusobno udružuju radi razmene znanja, deljenja troškova i tržišta (Petković, Jovanović-Božinov, 2001). Smisao stvaranja virtuelne organizacije je, po njima, da se poveća produktivnost ili konkurentska prednost firmi učesnica u zajedničkom poslu.

Slično tome, Byrne navodi da su virtuelne organizacije savremene mrežne organizacije koje sačinjavaju preduzeća koja se brzo udružuju, kako bi iskoristila mogućnosti na tržištu koje su podložne promenama. U virtuelnim organizacijama članice mogu deliti troškove, veštine i tržišta radi dobrobiti čitave organizacije (Franke, 2001).

Pre nego što bude više reči o konkurentnosti virtuelnih organizacija, treba razmotriti koje su to njihove osnovne karakteristike.

### **KARAKTERISTIKE VIRTUELNIH ORGANIZACIJA**

Virtuelne organizacije poseduju nekoliko bitnih osobina, a kao najznačajnije se mogu izdvojiti sledeće:

- Zasnovanost na komplementarnosti kompetencija,
- Nezavisnost kompanija članica,
- Geografska disperzija,
- Promenljivost članica,
- Korišćenje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija,
- Potreba za deljenjem,
- Objedinjenost oko zajedničkog projekta ili zajedničke ekonomske aktivnosti.

#### **Zasnovanost na komplementarnosti kompetencija**

Osnovna karakteristika virtuelnih organizacija jeste udruživanje komplementarnih bazičnih kompetencija (Jägers et. al., 1998; Franke, 2001) većeg broja preduzeća. Pošto je sve češći slučaj da kompanije poslujući samostalno više ne mogu da izađu u susret zahtevima tržišta, one se udružuju i tako zajednički rade na stvaranju proizvoda i/ili usluga, dopunjujući jedna drugu.

Cilj svake pojedinačne organizacije članice jeste da obezbedi bazične kompetencije (core competencies) i pri tome postigne bolje poslovne rezultate nego što bi postigla ukoliko bi poslovala samostalno. Te kompetencije, naravno, treba da budu komplementarne, kako bi se obezbedilo uspešno funkcionisanje virtuelne organizacije kao celine.

#### **Nezavisnost kompanija članica**

Virtuelne organizacije nastaju udruživanjem većeg broja nezavisnih kompanija, koje su objedinjene zajedničkim interesom, pri čemu svaka od njih nastavlja da se bavi sopstvenom delatnošću (u okviru svojih kompetencija). Pri tome one ne gube svoju samostalnost, što znači da mogu da posluju i izvan postojeće virtuelne organizacije (Ghilic-Micu i Stoica, 2001), pa čak i da budu članice većeg broja njih.

#### **Geografska disperzija**

Još jedna karakteristika virtuelnih organizacija jeste geografska disperzija poslovnih aktivnosti. Pošto je razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija moguće povezivanje

kompanija koje se nalaze na različitim kontinentima i u različitim vremenskim zonama, sama lokacija članica nema uticaja na uspešnost poslovanja.

### Promenljivost članica

Struktura virtuelnih organizacija se može tokom vremena menjati. U nekom trenutku određena organizacija može biti deo mrežne organizacione strukture, a u narednom je mogu činiti neke druge organizacije članice. To znači da virtuelna organizacija ima savitljive granice, pa se nove članice mogu pridružiti, dok stare odlaze (Rautenstrauch, 2002).

### Korišćenje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija

Nužan preduslov za uspešno poslovanje virtuelnih organizacija je svakako korišćenje odgovarajućih informaciono-komunikacionih tehnologija koje, između ostalog, omogućavaju komunikaciju i saradnju ljudi iz različitih vremenskih zona, koji su međusobno geografski udaljeni i pripadaju različitim organizacijama (Renzi et. al., 2008). U informaciono-komunikacione tehnologije koje obezbeđuju podršku virtuelnim organizacijama spadaju:

- *Komunikacioni sistemi i sistemi za grupni rad (groupware)*. Bez njih bi bilo nemoguće povezati kompanije koje se nalaze na različitim geografskim lokacijama. Iako je i dalje u upotrebi telefon, virtuelne organizacije sve više koriste savremene komunikacione sisteme. E-mail se pokazao naročito korisnim, jer omogućava smanjenje troškova, vremena potrebnog za uspostavljanje kontakta sa poslovnim partnerima, kao i bolju dokumentaciju toka komunikacije (Faisst, 1997). Međutim, on ne podržava interaktivno rešavanje poslovnih problema većeg broja članova tima (Jessup, Valacich, 2006), pa se za ovo koriste videokonferencije. Videokonferencija predstavlja groupware koji podržava komunikaciju koja je najslbližnja klasičnim sastancima („licem u lice“), a pri tome eliminiše potrebe za službenim putovanjima, što je značajno sa aspekta smanjenja troškova.
- *Sistemi za upravljanje dokumentima i podacima*. Ovi sistemi omogućavaju da poslovni partneri, iako su geografski udaljeni, poseduju pouzdanu arhivu svih dokumenata i podataka (Faisst, 1997).
- *Internet*. Internet je danas primarno sredstvo za povezivanje ljudi i podržava brzu razmenu informacija na velikim geografskim udaljenostima. U upotrebi su različiti servisi interneta, od pomenutog e-maila, preko WWW-a, do diskusionih grupa. Internet omogućava pretraživanje podataka o kompanijama i proizvodima, pomaže u kreiranju ideja o povezivanju kompanija, kao i slanju ponuda potencijalnim poslovnim partnerima (Faisst, 1997).
- *Sistemi za upravljanje poslovnim procesima*. Ovi sistemi pokrivaju automatizaciju poslovnih procesa, kako u okviru kompanije, tako i između kompanija članica virtuelne organizacije.
- *E-business informacioni sistemi zasnovani na ERP-u*. Ovi informacioni sistemi su proistekli iz potrebe povezivanja ERP-a (Enterprise Resource Planning) sa e-poslovanjem. Otkako se javila potreba za e-poslovanjem, i od kada se sve više razvija internet, menjaju se i ERP sistemi, koji sada ne treba samo da podržavaju poslovne funkcije u okviru kompanije, već kroz



čitav lanac vrednosti (Kumar, Thapliyal, 2010). Ovim se postiže povezivanje dobavljača, kompanija partnera i potrošača.

- *Sistemi zasnovani na multi-agentima.* Ovi sistemi su zasnovani na jednom ili više agenata, koji interreaguju međusobno, ali i sa ostalim izvorima znanja, u cilju rešavanja kompleksnih problema, koji su po svojoj prirodi obično dinamični i distribuirani (Rabelo, 2008). Virtuelne organizacija ih npr. mogu koristiti za istraživanje virtuelnih tržišta.

### **Potreba za deljenjem**

O potrebi za deljenjem veština je već bilo reči, kada se govorilo o udruživanju komplementarnih kompetencija. Članice virtuelne organizacije udružuju i svoja sredstva, jer razumeju veliki stepen povezanosti unutar mrežne strukture (Jägers et. al., 1998), koji nameće ovakvu potrebu. Međutim, jedan od osnovnih motiva udruživanja u virtuelnu organizaciju jeste mogućnost deljenja tržišta i kupaca, što je naročito značajno ukoliko se želi napraviti iskorak ka poslovanju na globalnom tržištu.

### **Objedinjenost oko zajedničkog projekta ili zajedničke ekonomske aktivnosti**

Virtuelne organizacije najčešće nastaju povezivanjem kompanija oko zajedničke ekonomske aktivnosti ili projekta, zbog čega mnogi autori ističu da je privremenost jedno od njihovih osnovnih obeležija, dok se drugi sa tim ne slažu. Jedan od aspekata funkcionisanja virtuelnih organizacija koji ima osobinu privremenog odnosi se na realizaciju određenog projekta. Ali to ne znači da ona neće nakon toga krenuti sa realizacijom nekog novog projekta. Virtuelna organizacija postoji dokle god postoji potražnja za određenim proizvodom ili uslugom na tržištu i dokle god njene članice smatraju da bi njihovo udruživanje u mrežnu strukturu svima bilo od koristi (Jägers et. al., 1998).

## **KONKURENTSKA PREDNOST VIRTUELNIH ORGANIZACIJA**

Jedan od osnovnih ciljeva koji se želi postići udruživanjem organizacija članica u virtuelnu organizaciju jeste ostvarivanje konkurentske prednosti. Firme se udružuju da bi iskoristile određene mogućnosti i prilike na tržištu, što ne bi mogle da postignu kada bi poslovale samostalno. Kao što je već ranije diskutovano, često dolazi do povezivanja kompanija iz različitih delova sveta, a najčešće sa idejom da se posluje na globalnom tržištu.

Postavlja se pitanje koji su osnovni izvori konkurentske prednosti virtuelnih organizacija? To su usredsređenost na kupca, inovativnost i nove tehnologije, fleksibilnost i sinergija, i svakako stručan i kreativan kadar.

### **Usredsređenost na kupca**

Virtuelne organizacije su usmerene ka zadovoljavanju potreba kupaca tj. potrošača na ličan način, nudeći im inovativne i prilagođene proizvode. Identifikovanje i zadovoljavanje potreba kupaca, kao i ostvarivanje prisnih odnosa sa njima, je od izuzetnog značaja ako se želi poslovati uspešno na globalnom tržištu. A da bi to bilo moguće, potrebno je, između ostalog, koristiti savremene informacione tehnologije i softverska rešenja, u čemu virtuelne organizacije najčešće prednjače u odnosu na tradicionalne, jer one bez savremenih tehnologija ne bi mogle da posluju i postoje. U tom smislu, one su među prvima prikupljale podatke o kupcima i mogle ih analizirati u svrhu sagledavanja njihovih potreba i ponašanja. Usredsređenost na kupca se ne postiže samo upotrebom tehnologije, već podrazumeva i



promenu celokupnog poslovanja, ponašanja i načina razmišljanja. Virtuelne organizacije upravo neguju takvu poslovnu kulturu, te vrlo uspešno sprovode upravljanje odnosima sa kupcima tj. CRM (customer relationship management).

### **Inovativnost i nove tehnologije**

S obzirom da na globalnom tržištu važi pravilo da opstaje onaj koji je u stanju da prati nove tehnologije, a iz trke ispadaju oni koji to nisu, jasno je da virtuelne organizacije imaju veće šanse. Da bi tradicionalne kompanije odgovorile ovakvom izazovu, morale bi da ulože značajna sredstva u nove tehnologije i kapacitete, pri čemu se postavlja veliko pitanje da li će oni u bližoj budućnosti biti u potpunosti iskorišćeni. Virtuelne organizacije, sa druge strane, nastaju udruživanjem nezavisnih kompanija, koje su po pravilu već uspešne u delatnostima kojima se bave i već poseduju za to potrebna tehnološka rešenja. Korišćenje ovakvih novih tehnologija doprinosi, kako unapređenju kvaliteta i dizajna proizvoda, tako i smanjenju troškova, što dalje daje mogućnost snižavanja cena proizvoda. Osim toga, ne treba gubiti iz vida da se u virtuelnoj organizaciji svaka članica bavi upravo onim što najbolje ume da radi (već je diskutovano da članice održuju svoje komplementarne kompetencije), tako da se brže rađaju ideje o inovativnim proizvodima i uslugama i mnogo je lakše te ideje sprovesti u delo. Savremeni potrošač traži proizvode/usluge na bazi sopstvenih ideja. A virtuelne organizacije ne samo da mogu da odgovore ovom izazovu, već i da odu korak dalje i ponude kupcima inovirane proizvode i usluge o kojima nisu ni sanjali da bi mogli da postoje.

### **Fleksibilnost i sinergija**

Syler i Schwager (2000) ističu da su fleksibilnost i sinergija ključni za postizanje održive konkurentske prednosti. Pod fleksibilnošću oni podrazumevaju sposobnost kompanije da se prilagodi dinamičnom okruženju, koje se brzo menja. A sinergija podrazumeva da je efekat koji se postiže kombinovanjem više poslovnih aktivnosti/jedinica veći od sume efekata svake od njih pojedinačno. U odnosu na druge organizacione forme, virtuelna organizacija pokazuje daleko najveći stepen i fleksibilnosti i sinergije. Centralizovane, hijerarhijski organizovane kompanije npr. imaju nizak nivo i jednog i drugog. Diviziona struktura omogućava visok stepen fleksibilnosti, ali ne i sinergije. Strateške alijanse, sa druge strane, poseduju visok stepen sinergije, ali nisu fleksibilne. Jedino su virtuelne organizacije i izrazito fleksibilne, a prisutan je i očigledan sinergijski efekat (op.cit.). Stoga one nesumljivo mogu da ostvare ne samo trenutnu, već održivu konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

### **Stručan i kreativan kadar**

U savremenim uslovima poslovanja, uspešnost organizacija u velikoj meri zavisi od ljudskih resursa. Virtuelne organizacije u velikoj meri svoju konkurentnost zasnivaju na onom šta njihovi zaposleni znaju da rade. Pošto je prisutan veliki stepen specijalizacije, svako je izuzetno stručan za posao koji obavlja. Osim toga, u virtuelnim organizacijama se, više nego što je to slučaj sa tradicionalnim, neguje kultura podrške kreativnosti. Zaposleni su ohrabreni da i sami kreiraju promene, nove trendove, predlažu unapređenja proizvoda/usluga i načina rada, što je često ključan izvor konkurentske prednosti. Ovakav vid podrške, koji često prati i adekvatan sistem nagrađivanja, kod zaposlenih izaziva osećaj zadovoljstva sopstvenim radom, tako da postoji jaka motivacija da i nadalje dobro obavljaju svoj posao.

Virtuelna organizacija je dobro rešenje i za velika, ali pogotovo za mala i srednja preduzeća koja žele da postignu održivu globalnu konkurentnost. Ovakva organizaciona struktura ima gotovo neograničenu mogućnost menjanja, a sve u cilju zadovoljavanja promenljivih potreba savremenih potrošača. Velike firme imaju mogućnost da, prvenstveno zahvaljujući korišćenju informaciono-komunikacionih tehnologija, postignu veću fleksibilnost i agilnost u poslovanju, što je ranije bila odlika samo manjih preduzeća. A mala i srednja preduzeća dobijaju šansu da plasiraju svoje proizvode/usluge na znatno većem tržištu nego što je to ranije bio slučaj. Ovako umrežena, ona mogu da stanu rame uz rame sa velikim kompanijama u postizanju globalne konkurentnosti.

### ZAKLJUČAK

Savremeni potrošač u globalnom okruženju poseduje sofisticiran ukus i traži prilagođene proizvode/usluge. Pored toga, mahom zahvaljujući razvoju novih informaciono-komunikacionih tehnologija, on je obrazovaniji i obavešteniji. Za kompanije koje žele da uspešno posluju na globalnom tržištu, potrošač je taj koji određuje pravila igre. Zato je sve većem broju njih postao problem da prati promenljivost zahteva kupaca i postigne konkurentnost na svetskom tržištu. Pošto sopstvenim snagama često to nisu u stanju da postignu, one se udružuju u virtuelne organizacije.

Virtuelne organizacije su usmerene na potrošača. One imaju dovoljno kreativan i inovativan kadar, a takođe poseduju i potrebne savremene tehnologije, tako da mogu ponuditi visokokvalitetne i personalizovane proizvode/usluge, po konkurentnim cenama. Udruživanjem kompanija u ovakav oblik mrežne organizacione strukture postiže se izuzetna fleksibilnost i agilnost, ali i sinergija, što su preduslovi održive konkurentske prednosti. Ovo je od posebnog značaja za mala i srednja preduzeća, koja udruživanjem mogu da posluju poput velikih kompanija, i umesto da posluju na lokalnim tržištima, nastupe i uspešno posluju i na globalnom (svetskom) tržištu.

### LITERATURA

- 1) Faisst W. (1997) Information Technology as an Enabler of Virtual Enterprises: A Life-cycle-oriented Description, Proceedings of the European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions, Paderborn, Germany, <http://www.imamu.edu.sa/topics/IT/IT%206/A%20Life-cycle-oriented%20Description.pdf> (Current July, 2013)
- 2) Franke U. (2001) 'The Concept of Virtual Web Organisations and its Implications on Changing Market Conditions', Electronic Journal of Organizational Virtualness, Vol 3, No. 4, MCB University Press, pp. 43-64
- 3) Ghilic-Micu B., Stoica M. (2001) From Transnational Organization to the Virtual Organization, Economy Informatics, no. 1/2001, Bucharest, pp. 95-98
- 4) Jägers H., Jansen W., Steenbakkens W. (1998) 'Characteristics of Virtual Organizations', Organizational Virtualness, Proceedings of the VoNet – Workshop, Simowa Verlag, Bern, pp. 65-83
- 5) Jessup L., Valacich J. (2006) Information Systems Today - Second Edition, Pearson Education International, New Jersey
- 6) Kumar P., Thapliyal M.P. (2010) Integration of E-Business with ERP Systems, International Journal of Engineering Science and Technology, Vol. 2(5), pp. 768-772

- 7) Laudon K, Laudon J. (2004) Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Pearson Education International, New Jersey
- 8) Petković M., Jovanović-Božinov M. (2001) Organizaciono ponašanje - novi koncept vođenja preduzeća, "Megatrend" univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- 9) Rabelo R. (2008) 'Advanced Collaborative Business ICT Infrastructures', Methods and Tools for Collaborative Networked Organizations, Springer Science+Business Media, LLC, New York, pp. 338-370
- 10) Rautenstrauch T. (2002) The Virtual Corporation: A Strategic Option for Small and Medium-Sized Enterprises (SME's), Association for Small Business and Entrepreneurship Conference,  
<http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2002/papers/02asbe018.pdf> (Current July, 2013)
- 11) Renzi S., Klobas J., Jackson P. (2008) 'Adoption of Technologies for Virtual Work', Becoming Virtual: Knowledge Management and Transformation of the Distributed Organization, Physica-Verlag Heidelberg, New York, pp.135-150
- 12) Syler R.A., Schwager P.H. (2000) Virtual Organization as a Source of Competitive Advantage: A Framework from the Resource-Based View, AMCIS 2000, Southern California, pp. 1699-1704

## **СИСТЕМСКО- ПРОЦЕСЕН ПРИСТАП КИР ВО ИНОВАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ- ОСНОВА ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ**

### **SYSTEM- PROCESS APPROACH CIR IN INNOVATION MANAGEMENT- THE BASIS FOR REACHING COMPETITIVE ADVANTAGE**

**Доц. д-р Моника Марковска**

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи - Битола

**Monika Markovska Ph D**

Faculty for administration and management for information systems - Bitola

[monikamarkovska34@gmail.com](mailto:monikamarkovska34@gmail.com)

УДК: 005.332.4:005.591.6

#### **АПСТРАКТ**

Најважниот фактор за раст и развој на организациите се иновациите. Иновациите овозможуваат индивидуалците да бидат креативни, да размислуваат на поинаков начин, нештата да ги гледаат со поникави очи. Иновациите за да може да бидат иновации, не треба да останат само добри идеи, туку треба да бидат профитабилни и од нив треба да се оствари профит. Основниот модел што се разработува во овој научен труд се заснова на тезата дека иновативниот менаџмент претставува процес, кој е резултат на: креативноста, иновативноста и развојот. За предложениот модел се користи акронимот КИР. КИР значи „господар“, „господин“. Самото значење на акронимот укажува на фактот дека иновациите господарат со организациите но, и претставуваат основа за стекнување на конкурентска предност. Ако се анализира овој модел, појдовна основа е дека креативноста на индивидуалците и организациите овозможуваат да се генерираат мноштво на потенцијални идеи за иновации. Иновативноста резултира од процесот на иновации кој треба да се менаџира, стратегиите на организацијата за иновации, истражувањето и развојот, проектите за иновации кои водат кон третиот елемент, односно елементот на развојот. Развојот на новиот производ е резултат на целокупниот процес на иновациите. Наведените елементи водат кон креирање на иновативна организација во која иновациите ќе бидат инкорпорирани како системска способност за постигнување на конкурентска предност.

**Клучни зборови:** иновации, организација, креативност, иновативност, развој, нови производи и/или услуги.

#### **ABSTRACT**

The main factor for growth and development of organizations are innovations. Innovations allow individuals to be creative, to think in a different way, and to see things differently. For innovations to be real, it is not just necessary giving just good ideas, but it is necessary for organization to be profitable and their realization to give profit. The basic model which is elaborate in this scientific paper is based on a thesis that innovative management is process, which is result on: creativity, innovativeness and development. For this model it is used acronym CIR. CIR is a Greek word which means "gentleman" or

“master”. Meaning of this acronym indicates that innovations prevailed in organizations and they are basics for reaching competitive advantage. Analyzing this model, shows that baseline is creativity of individuals and organizations which allows generating a lots of potential ideas for innovations. Innovation is result of a process of innovation which it is necessary to be managed, strategies in organization for innovations, research and development, projects for innovation which leads to third element- an element of development. Development of new product is result from the process of innovations. These elements lead to creating innovative organization where innovations will be incorporated as system ability for reaching competitive advantage.

**Key words:** innovations, organization, creativity, innovativeness, development, new product add/or service.

### ВОВЕД

Во последните години се бележи значаен развој на концептот на иновациите. Во минатото на иновациите се гледало како развој што резултирал од истражувањата изведени од страна на истражувачите. Во поново време, иновациите не се гледа како специфичен резултат на индивидуални акции туку повеќе како интерактивен процес на решавање на проблеми што примарно се случува во рамките на организациите. Целта на иновациите е позитивна промена, за да го направи некого или нештото подобро. Динамичното опкружување, брзиот развој на науката и технологијата ја наметнуваат потребата организациите да развиваат иновативни процеси кои ги намалуваат трошоците и го подобруваат работењето. Од друга страна, потребите на купувачите се променливи. Купувачите денес, добро се информирани и имаат повеќе опции за купување. Затоа тие не се задоволуваат со просечност во производите туку бараат производи кои ќе им го олеснат животот и кои нудат квалитет. Иновациите може да бидат поттикнати и од конкуренцијата. Воведувањето на нови производи и/или услуги на пазарот од страна на организациите овозможува постигнување на конкурентска предност. Всушност, иновациите претставуваат начин по кој организациите се разликуваат едни од други.

Денес, во Република Македонија се повеќе вниманието се фокусира на иновациите и иновативноста. Зошто? Организациите работат во време на промени! Организациите имаат потенцијал да иновираат. Таквиот потенцијал често останува во форма на идеја бидејќи во многу случаи новите идеи остануваат нереализирани. Суштината на иновативниот менаџмент е да го открие потенцијалот за иновирање во организациите за да може истите да бидат подготвени за препознавање и реализација на „добри и профитабилни идеи“. Теоретската елаборација на иновативниот менаџмент овозможува да се утврдат реалните и актуелни карактеристики на истиот и да се иницираат акции за понатамошни истражувања во оваа исклучително важна област.

### КИР КАКО СИСТЕМСКО- ВЕРИЖНО- ПРОЦЕСЕН ПРИСТАП

Неодамнешните истражувања го потврдуваат фактот дека се повеќе претприемачи и менаџери се свесни за важноста на иновациите. Истражувањата потврдуваат дека иновативните организации кои се способни да ги користат иновациите за да ги подобрат нивните процеси или да ги разликуваат нивните

производи и/или услуги се конкурентни, мерејќи во термини на пазарно учество, профитабилност и развој. Фокусот на иновациите во последно време се пренасочи кон креирање на вредност и претставува заслужна и успешна движечка сила во голем број организации. Повеќе од организациите напорно се обидуваат да разберат како да иновираат повеќе и побрзо. За да го направат тоа, тие ги истражуваат насочувачите и поддржувачите на фасцинантниот процес на иновациите. Иновативниот менаџмент претставува целина што овозможува постигнување конкурентска предност преку три основни детерминанти:

1. Креативност.
2. Иновативност.
3. Развој.

Конкурентската предност претставува организациска способност да се изведува работата на ефикасен и ефективен начин и да се произведуваат нови и подобри производи за разлика од своите конкуренти. Основни блокови кои ја градат конкурентската предност се: ефикасност, квалитет, задоволување на купувачите и иновации (Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill, 1996).

Првиот елемент на моделот се однесува на креативноста. Креативноста се манифестира од страна на индивидуалец, група, организација или пак од сите наведени работејќи заедно, за да продуцираат креативен резултат. Креативноста доаѓа до израз и претставува основа за генерирање на потенцијални идеи за иновации. Иновативноста се дефинира како организациска способност да создава иновации што овозможуваат организациски успех на пазарот (Tiina Touminen, 2006). Michael Porter смета дека иновативноста претставува способност на организациите да реализираат успешни иновациски проекти кои ќе овозможат стекнување на конкурентска предност (Мајкл Е. Портер, 2008).

### **КРЕАТИВНОСТА КАКО ДЕТЕРМИНАНТА НА ИНОВАЦИИТЕ**

Организациите се соочуваат со предизвикот да креираат вредности за купувачите. Ако организациите сакаат да постигнат успех на пазарот мора да чувствуваат потреба за да креираат нови производи/услуги. Тоа ја наметнува потребата организациите проактивно да дејствуваат во насока на развој на креативноста како нивна способност за успех. Креативноста е она што го прави нештото подобро и поново. Но, сликата за креативноста да се карактеризира со некомплетност. Многу луѓе креативноста ја поврзуваат со иновациите. Но, постои разлика меѓу креативноста и иновациите. Креативноста се користи за да ја претстави мрежата на генерирање на нови идеи, додека иновациите претставуваат процес на трансформација на креативните идеи во специфичен контекст (Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, 2010). Креативноста е способност ситуацијата, работите и појавите да се разгледуваат од нов аспект и при тоа да се наоѓаат нови, оригинални решенија. Во основата на креативноста лежи креативното мислење. Креативното мислење овозможува да се генерираат идеи и да се поврзат идеите меѓу кои не е забележана интеракција.

Креативното мислење им овозможува на индивидуалците да бидат „необични“, да размислуваат на поинаков начин и поинаку од другите. На пример, идејата за машината за косење на трева е добиена од самото работно место на иноваторот.

Имено, тој бил вклучен во процесот на ткаење на килимите. Во текот на работата забележува дека машината за стрижење на кадифето кое се надвиснувало над килимите како работи. Таа ситуација го потсетувала на тревата која растела во неговиот двор која морал да ја коси секоја сабота. Неговата инвентивност и мудрост му помага да направи цилиндер за косилката и околу цилиндерот ставил редови од сечила кои ги поврзал со рачка преку која ќе се придвижуваат. После овој првичен пронајдок, долго време работи на усовршување на идејата за машината за косење на тревата. Основата на креативното мислење е решавањето на проблеми. Барањето на решение за проблемите овозможува да произлезат добри и корисни идеи како потенцијална солуција за проблемот. На пример, иновацијата за модерното пенкало со патрони произлегува како резултат на проблемите на агентот за осигурителни полиси. При потпишувањето на полисите со клиентите често пати се случувало мастилото да направи големи дамки на хартијата. Кога луѓето се соочуваат со проблеми тие веднаш започнуваат да бараат решение. Но, креативните луѓе започнуваат со истражување на проблемот.

До неодамна, креативноста се сметала за дар на неколкумина индивидуалци за кои се сметало дека поседуваат талент. Личностите бидејќи класифицирани како креативни и некреативни. Но, денес креативноста се издигнува и на организациско ниво. Креативните луѓе се смета дека ги поседуваат следните карактеристики: со слободен дух, интуитивни, забавни, поинакви, отворени за нови можности, флексибилни, упорни, толерантни, желни за учење, промени, фокусирани кон истражување на нови можности и сл. (Samuel Certo, S. Trevis Certo, 2008). Затоа организациите треба да преземат чекори за охрабрување и поддржување на креативноста. Во таа насока за да се охрабри креативноста, претприемачите и менаџерите мора да го разберат процесот на креативност, да знаат како да ги изберат луѓето со креативни способности, да бидат способни да стимулираат креативно однесување и да обезбедат организациска клима што ќе ја негува креативноста. Креативноста се однесува на процесот на генерирање идеи. Се поставува прашањето на каков начин може да се генерираат идеите? Идеите може да се генерираат на два начини и тоа: неформален начин за време на пауза, разговори меѓу вработените, на состаноци. Формалниот начин претпоставува користење на соодветни методи и техники кои го поттикнуваат креативното мислење. Најголем дел од идеите се резултат на напорна работа. На пример, кога Thomas Edison работел на идејата за грамафонот потребни му биле дванаесет години за да генерира и верифицира потенцијални идеи. Оттаму произлегува мислењето: **„Иновациите претставуваат 1% инспирација и 99% работа“** (Alan Axelrod, 2008). Ваквото мислење го потврдува ставот дека иновациите бараат генерирање што е можно повеќе идеи од различни извори на идеи и примена на соодветни техники и алатки кои го стимулираат креативното мислење и овозможуваат да се генерираат максимален број на идеи. Но, за да се максимизира протекот на идеи се применуваат бројни методи и техники меѓу кои се: brainstorming, негативен brainstorming, фокус групи, чек листи, делфи метод, синектички метод, scamper метод, слободна асоцијација, пси (проблем- стимул- идеја), перцептивни мапи, споредбен инженеринг, креативен удар, шест капи на мислење (six thinking hats), triz (theory of inventive problem solving), дијаграм „рибина коска“ и други.



## ИНОВАТИВНОСТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Организациската иновативност се однесува на „способноста на организациите да воведуваат нови производи и/или процеси“ (David O' Sullivan, Lawrence Dooley, 2009). Иновативноста е карактеристика на организациите кои брзо реагираат на промените во опкружувањето преку генерирање на идеи кои ќе резултираат со нови производи. На тој начин организациите ќе можат да опстанат во турбулентното опкружување и притоа да остварат конкурентска предност и профитабилност.

Иновативниот менаџмент има за цел да им помогне на организациите да ги менаџираат иновацииските активности кои ќе овозможат да станат успешни иноватори. Иновациите бараат стратегија бидејќи нивната цел е да овозможи опстанок на организациите. Клучни аспекти на иновативноста се: процесот на иновации, иновацииските стратегии, иновацииските проекти и истражувањето и развојот.

Иновациите претставуваат процес кој треба да се менаџира. Според тоа: иновациите претставуваат менаџирање на активностите вклучени во реализацијата на идејата во профитабилна реалност. Голем број организации развиваат систематски процес на иновации кој започнува со бројни идеи на почетокот и мал број на идеи на крајот, процесот на иновациите се претставува со инка, каде што идеите влегуваат во широкиот дел на инката и преку работа се трансформираат во внатрешниот дел на инката и на крајот резултатот е иновација која се лансира на пазарот. Процесот на иновации вклучува: (J. Tidd, K. Bessant, K. Pavitt, 2005).

- **Барање** или скенирање на екстерното и интерното опкружување.
- **Селектирање** соодветно на организациската стратегија и се однесува на донесување одлука каде и како организацијата може да се развива
- **Имплементација** или трансформација на потенцијалните идеи во нешто ново и нивно лансирање на пазарот.
- **Учење** на организациите од процесот на иновациите и употреба на знаењето во функција на подобрување на менаџирањето со процесот на иновациите.

Организациите може да постигнат конкурентска предност со развој на нови производи/услуги, комуникација со купувачите и снабдувачите, ефикасност во донесувањето одлуки. Стратегиите не може да бидат долгорочни бидејќи конкуренцијата може да го “возврати ударот” преку имитација на производите. Затоа е потребно организациите да креираат иновацииски стратегии како посредик меѓу организациите и опкружувањето во областа на иновациите. Иновацииските стратегии се насочени кон постигнување на долгорочни цели и мора да бидат услогласени со останатите стратегии на организацијата. Еден структуриран начин на пристап на потенцијалните стратегии за развој е матрица 2X2 што се фокусира на сегашните и потенцијални идни производи на организацијата и областите на делување. Матрицата опфаќа две клучни димензии и тоа: производи и пазари. Овие димензии им дваат на организациите алтернативни насоки на делување и тоа: (H. Igor Ansoff, 1957)

- Продажба на постојните производи на постојни пазари.
- Проширување на постојните производи на нови пазари.
- Развој на нови производи на постојните пазари.

- Развој на нови производи на нови пазари.

Матрицата ги класифицира организациските стратегии за развој според двете клучни димензии и тоа: стратегија на пенетрација, стратегија на проширување на пазарот, стратегија на развој на нови производи и стратегија на диверзификација.

И&Р долго време претставуваат предмет на интерес. Промената на развојот на пазарите и економскиот развој од минатото кон денешните високо конкурентни, глобални пазари го рефлектира начинот на кој И&Р се организирани и управувани. Успешните примери од минатото како Bell Lab, Xerox Parc се заменети со организации кои се пазарно ориентирани како 3M, Toyota, Sony и сл. И&Р во рамките на организациите се централна фигура на капацитетот за учење. И&Р функцијата има задача да ја предвиди иднината со цел да изгради подобра иднина за организацијата. И&Р во плановите треба да вклучува прецизен поглед кон иднината.

Иновациските проекти ги оспособува организациите да ги подобрат инвестициите во И&Р со цел да креираат вредност за купувачите. Управувањето на портфолиото на проекти овозможува подобар микс на проекти и ефикасност во креирањето на иновации. Управувањето на портфолиото на проекти креира процес што овозможува селекција и приоритет на проектите што се профитабилни и одржливи на долг временски период. Ваквата истражувачка методологија креира опкружување во кое се елиминираат проектите без потенцијал и им се дава приоритет на проекти кои ќе придонесат за стабилност, конкурентност и одржливост на организацијата (Robert G. Cooper, Scott J. Edget and Elko J. Kleinschmidt).

### РАЗВОЈ НА НОВ ПРОИЗВОД

Производот се дефинира како сè она што се нуди на пазарот со цел да предизвика внимание, потреба од консумирање и нешто што може да задоволи нечија потреба и желба (Филип Котлер, Гери Армстронг, Џон Саундерс, Вероника Вонг). На пример, тренерки Nike, патики Reebok, автомобил Mercedes, телефон Samsung и сл. Бидејќи иновациите вклучуваат развој на нови производи се поставува прашањето што значи нов производ? Постојат шест категории на нови производи и тоа: (Booz, Allen & Hamilton)

- 1) Нови за светот.
- 2) Нови производни линии.
- 3) Дополнување на постојните производни линии.
- 4) Подобрување на постојните производи.
- 5) Репозиционирање.
- 6) Редукција на трошоците.

Развојот на нов производ вклучува активности од страна на организациите за да дизајнираат и лансираат производи на пазарот. Голем дел од овие активности вклучуваат повеќе интелектуални отколку физички активности (Howard W. Oden, (1997). Организациите кои развиваат нови производи применуваат детални процеси на развој на нови производи кои се разликуваат меѓу организациите. Бројните автори даваат свои размислувања во однос на фазите во развојот на новиот производ. Анализирајќи ги фазите во развојот на новиот производ може да се заклучи дека развојот на новиот производ започнува со: идејата што се моделира во потенцијален

концепт, потоа се преминува кон дизајн на производот за на крајот да резултира со комерцијален производ за пазарот. Фазите на развојниот процес на новиот производ ги опишува акциите преку кои концептот на производот преминува од едно ниво кон наредно ниво. Развојот на новиот производ е поделен на три фази: (Howard W. Oden)

- 1) Развој на концепт.
- 2) Технички развој.
- 3) Развој на бизнисот.

**Развојот на концептот** е поделен на две под-фази и тоа: генерирање на идеи и евалуација на концептот. Фазата на **технички развој** е поделена на три под-фази: прелиминарен дизајн, тестирање и финален дизајн и производство. Фазата на **бизнис развој** има една под-фаза: воведување на новиот производ на пазарот.

### ЗАКЛУЧОК

Оспособувањето на организациите за воведување на иновациите е детална и комплексна проблематика. Ако организациите сакаат да покажат успех во практиката со иновациите, потребно е да соодветен модел и пристап што ќе претставува основа во понатамошната работа. Многу случаи индицираат дека една од главните причини за неуспех на иновациите е недостатокот на валиден модел што организациите ќе може да го следат. Пожелно е организациите кои работат или сакаат да работат со иновации да знаат кои основни детерминанти на иновативниот менаџмент се потребни за да се интегрираат во самите организации и притоа да создадат услови организациите да станат иновативни. Иновативниот менаџмент претпоставува фокусирање на креативноста, иновативноста и развојот како процеси кои ги поддржуваат иновациите.

Теоретската елаборација на иновативниот менаџмент овозможи дискусија за тоа дека основни претпоставки за организациите да стане иновативни и да постигнат конкурентска предност е да воведат системско- верижно- процесе пристап КИР на на организациско ниво. На овој начин организациите ќе може да постигнат конкурентска предност во денешното модерно и динамично опкружување.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Современ менаџмент, Скопје: Глобал комуникации
- 2) Tiina Touminen, (2006), "Innovativeness and creativity in organizations", Finland: Innovation Management Institute; Helsinki University of Technology
- 3) Мајкл Е. Портер, (2008), За конкуренцијата, современо проширено издание, Скопје: Датапонс
- 4) Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, (2010), Poduzetnistvo, uspjesno pokretanje novih poduhvata, trece izdanje, Tuzla: Prentice Hall
- 5) Samuel Certo, S. Trevis Certo, (2008), Modereni menadzment, Zagreb: Mate
- 6) J. Tidd, K. Bessant, K. Pavitt, (2005), Managing innovation, Integrating technological, market and organizational change, 3rd edition, John Wiley&Sons, Ltd.
- 7) Alan Axelrod, (2008), Edison on innovation, 102 lessons in creativity for business and beyond, Jossey-Bass, A Willey Imprint

- 8) David O' Sullivan, Lawrence Dooley, (2009), Applying Innovation, SAGE Publications, Inc.
- 9) Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, (2005), Managing innovation, integrating technological, market and organizational change, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- 10) H. Igor Ansoff, (1957), "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, Vol. 35, Issue 5, Sep-Oct.
- 11) Robert G. Cooper, Scott J. Edget and Elko J. Kleinschmidt, "Portfolio management: Fundamental for New Product Success", Product Development Institute Inc.
- 12) Филип Котлер, Гери Армстронг, Џон Саундерс, Вероника Вонг, Принципи на маркетинг, трето европско издание, Prentice Hall, Financial Times, [www.booksites.net/kotler](http://www.booksites.net/kotler)
- 13) John B. Lord, (2000), New Product Failure and Success, chapter 4, CRS Press, Inc., 2000
- 14) Howard W. Oden, (1997), Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship, Westport: Quorum Books

## РАБОТА ОД ДАЛЕЧИНА (TELEWORKING) СОВРЕМЕН НАЧИН НА ДЕЛОВНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ

### TELEWORKING - CONTEMPORARY WAY OF BUSINESS OPERATION

**Проф. д-р Маријан Стевановски**

МИТ Универзитет Скопје

БАС – Скопје

**Marijan Stevanovski Ph D**

MIT University Skopje

BAS - Skopje

[marijan.stevanovski@gmail.com](mailto:marijan.stevanovski@gmail.com)

**М-р Невена Ристова**

МИТ Универзитет Скопје

**Nevena Ristova M Sc**

MIT University of Skopje

[nristova@gmail.com](mailto:nristova@gmail.com)

УДК: 331.103.1-057.52

#### АПСТРАКТ

Со перманентниот развој на информационата технологија, постепено се појавува нова форма на работење која се протега надвор од границите на традиционалното, канцелариско работење. Работата од далечина (teleworking, telecommuting, e-commuting, e-work...) претставува нов поим и нов вид работа, која во себе пред се опфаќа работа од дома или некое друго одалечено место кое не се наоѓа во седиштето на компанијата каде се одвива дејноста и за која се одвива дејноста. Овој вид на работа ги елиминира сите досегашни постулати и организациски правила кои важат за канцелариското работење: *фиксно работно време, дефиниран работен простор, секојдневно патување на работа и сл.* Развојот на информационата технологија не само што го иницира овој процес на работење туку постепено почнува да ја користи и мобилната технологија за работа од оддалечени места.

Работа од дома се појавува најчесто во две форми и тоа:

- Редовна работа преку редовно вработување или
- Дополнителна работна активност (part time)

Овој вид на работа постепено се проширува за што тврди и Меѓународната организација на труд (ILO) која проценува дека денеска во светот повеќе од 10.000.000 луѓе работниот ден го започнуваат од одалечена локација (дома) пред мониторите на своите компјутери. Работникот иако нема директен контакт со останатите работници, сепак, му остануваат на располагање големиот број можности за интерактивна дигитална комуникација. Предностите од ваков вид работа покажуваат евидентни резултати на двете релации, релација работодавач - вработен и вработен - работодавач, елиминирајќи ги просторните секвенци кои понекогаш во однос на

квалитетот на работната сила можат да бидат хендикеп. Отсекогаш постоеле деловни активности кои можат квалитетно да се одвиват од дома. Со развојот на компјутерската технологија во последните 20 години бројот на ваквите занимања драстично се зголемува. Компаниите многу сериозно пристапуваат кон овој вид работење организирајќи курсеви за проверка и едукација на вработените со опфат на повеќе целини. Оваа атрактивна проблематика непосредно врзана за одвивање на дејноста на компанијата ќе биде основна тема на овој труд. Ваквиот експлицитен пристап е пристап кој овозможува проширување на дејноста на секоја компанија и воведување на неограничен просторен пристап во делот на деловната активност.

**Клучни зборови:** работа од далечина, работни активности, организациски промени, информациона технологија, канцелариско работење, Меѓународна организација на труд, просторни секвенци.

### ABSTRACT

With permanent development of information technology (IT), gradually a new form of work is introduced that expands beyond the traditional office work. Remote working (teleworking, telecommuting, e-commuting, e-work...) is a new concept and way of working, which includes working home or any other remote place that is nowhere near the company where and for which the activity is taking place. This kind of work eliminates all previous postulates and organization rules that apply for office work: fixed-time, *defined working space, everyday commuting etc.* The development of IT has not only initiated this process of working but has started to use mobile technology for remote working places.

Remote working can be found in two forms:

- Full-time work over full-time employment or
- Additional work activity (part time)

This kind of work is gradually expanding and the International Labor Organization (ILO) claims it too and estimates that nowadays more than 10.000.000 people worldwide start their work day from a remote place (the home) in front of the monitor. Even though the employee does not have a direct contact with the rest of the workers, still many opportunities are at his disposal for interactive digital communication.

The advantages of this kind of work show obvious results in two relations, employer-employee and employee-employer, eliminating the spatial sequences which at times can be a handicap in terms of quality of workforce.

There have always been business activities that can be run from home. With the development of computer technology in the last 20 years the number of such occupations is drastically going up. Companies have a serious approach towards this kind of working, thus organizing courses for knowledge checking and education of the employees including many units.

This attractive issue which is directly connected to the performance of company's activity will be the main subject of this paper. Your explicit approach is the one that allows business expansion and introduces an unlimited spatial approach in the area of business activity.

**Key words:** teleworking, working activities, organizational changes, information technology (IT), office work, International labor organization (ILO) , spatial sequences.

## ВОВЕД

Развојот на информационата и комуникациската технологија допринесува за забрзан процес на промени кои како применлив концепт го поставуваат работењето од далечина. Овој вид работење се среќава со различни називи (teleworking, telecommuting, e-commuting, e-work...), со единствен концепт а тоа е работа надвор од деловните простории во кои егзистира компанијата. Појавата на овој процес на работење ги менува сите постоечки елементации поврзани за работното време, работниот простор, патување до работа менувајќи ги организациските правила во насока на подобра ефективност и ефикасност во работењето. Симплифицираната дефиниција за работата од далечина би била: *отфрлање на класичните форми на работа во работна средина со фиксно работно време, ограничен работен простор и секојдневните патувања, и префрлување на локација која е дисперзирана со непостоење на непосреден контакт со другите вработени освен преку електронски уреди.* [1]

Работниците на далечина можат да се наоѓаат во редовен работен однос или својата работа да ја изведуваат хонорарно. Без оглед на начинот на изведување на активноста сепак станува збор за специфичен процес кој се повеќе добива на своето значење. Овој начин на работа и функционирање доколку организацијата го прифати како процес навлегува во сите пори од деловното функционирање.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Методологијата на истражувањето е комплементарна. Се користат научните истражувања од подрачјето на: организационите науки, менаџментот, информационите системи. Со цел да се обработи адекватно поставената задача во однос на примената на овој начин на работа, истражувањето се надополнува со методи на научно истражувачка работа како што се: методи на дедукција, методи на статистичка анализа, методи на компарација, методи на стратешко одлучување.

Со цел да се потенцира значењето на работата од далечина врз организацијата како целина и основните сегменти во неа-работниците, се користат разни видови техники и студии како што се: студија на изводливост, техники на мотивација, објектно ориентиран пристап и анализа, организирање на тимови и нивното учество.

Во текот на анализата се користени релевантни научни и емпириски истражувања со цел да се дефинира теоретската рамка на истражувањето и релевантните хипотези кои ја одсликуваат меѓузависноста на проучуваните варијабли. Најзначајно е што овој труд претставува основа за понатамошните истражувања во оваа подрачје.

## ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ

Работа на далечина набљудувана од историски аспект се лансира од страна на Норберт Винер, создавач на кибернетиката. Тој дава идеја на еден англиски архитект да ја надгледува работата околу изградбата на зграда во Америка со помош на телефакс. Со појавата и примената на компјутерската опрема овој процес на работење



и функционирање уште повеќе добива на своето значење. Во осумдесетите години од 20 век многу компании со помош на интранет го децентрализираат работниот процес овозможувајќи работа надвор од административните простории. Нафтната криза во 80-тите и 90-тите години доведува до се поинтензивна потреба за замена на класичниот процес на работа со далечински пред се за намалување на трошоците за патување на работниците. Патувањата на работниците се заменуваат со придобивките на телекомуникационата технологија и работа преку: internet, intranet, LAN, WLAN, VPN, Voip и со примена на широкопојасните врски на интернет.

Денешниот teleworker (израз кој се користи за работникот кој работи од далечина) користи персонален или мобилен компјутер или некој друг смарт уред и Wi-Fi врска за интернет работејќи од било кое подрачје во светот. Статистиката покажува дека во САД скоро секоја втора државна компанија или секој петта приватна компанија применува некоја форма на работа на далечина. Статистичките истражувања продолжуваат во насока на продуктивноста и покажуваат дека таа е за околу 40% поголема од класичниот начин на работа. [2]

Секојдневен предизвик на организациите е одржувањето чекор со современите технологии, новитетите и современите начини на деловно функционирање. Единствена цел е постигнување на ефикасно работење и одржување на компаниската конкурентност во услови кога крајните корисници, соработниците и самите оддели во компаниите се наоѓаат на различни географски одредници.

Работењето на далечина се појавува во области како што се: телекомуникации, програмирање, дизајн, on-line трговија и маркетинг, како и научно-истражувачка работа. Станува збор за подрачја на деловно работење кои не зависат од работниот простор и опкружувањето, како и од времето во кое се извршуваат работните задачи. Се повеќе се појавуваат и правни и економски работници кои се одлучуваат за teleworking. Работниците веќе ги напуштаат затворените работни средини, канцеларии и сали, фиксното работно време од 8 до 16 часот, ги применуваат новите технологии во работење и комуницирање, и очекуваат и менаџерските тимови да ги следат новите трендови. [3]

Работа од дома се појавува најчесто во две форми и тоа[4]:

- Редовна работа преку редовно вработување или
- Дополнителна работна активност (part time)

Овој вид на работа постепено се проширува за што тврди и Меѓународната организација на труд (ILO) која проценува дека денеска во светот повеќе од 10.000.000 луѓе работниот ден го започнуваат од одалечена локација (дома) пред мониторите на своите компјутери. Работникот иако нема директен контакт со останатите работници, сепак, му остануваат на располагање големиот број можности за интерактивна дигитална комуникација.

Предностите од ваков вид работа покажуваат евидентни резултати на двете релации, релација работодавач-вработен и вработен-работодавач, елиминирајќи ги просторните секвенци кои понекогаш во однос на квалитетот на работната сила можат да бидат хендикеп.

## **ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ НА РАБОТАТА НА ДАЛЕЧИНА**

Работата на далечина не одговара на секој во насока на психофизички способности. Но не само што овој процес не одговара на психофизичките способности на работниците туку зависи и од видот на работата која треба да се изврши. Секој работник пред започнување со овој процес на работа потребно е да помине соодветна едукација со цел да ги подобри своите лични перформанси. Едукативните процеси се извршуваат со цел работниците да се стекнат со[5]:

- Неопходни знаења за работа со компјутер,
- Работа со интернет,
- Работа со комуникациските уреди,
- Составување на документи,
- Специфичности во организацијата на работата.

Како и секоја работна активност така и работата на далечина има свои предности и недостатоци.

Како предности на овој начин на работа може да се посочат[6]:

- Намалување на трошоци на работење-станува збор за трошоците кои непосредно се поврзани за користење на деловни простории, комунални услуги, енергетски услуги, трошоци за превоз од и до работното место.
- Вработување на квалитетна работна сила без дополнителни вложувања
- Распоредување на работното време од страна на вработените,
- Користење на услови за работа кои се карактеристични за сопствениот стамбен простор,
- Користење на современата технологија за продлабочување на далечинската тимска работа,
- Вработување на загрозени категории лица,
- Вработување на родители со мали деца,
- Користење на телемедицина во руралните предели,
- Менаџерите на компаниите процесот на контрола на вработените го заменуваат со активности кои непосредно допринесуваат на зголемување на продуктивноста и профитабилноста на компанијата,
- Вработените се базираат врз своите способности во исполнување на работните обврски затоа што нетреба да очекуваат некоја изразена помош од страна.

Покрај позитивностите кои се појавуваат во овој процес на работење се појавуваат и негативности кои можат да се изразат преку[7]:

- Чувство на осаменост и изолираност со губење на социјалните карактеристики на луѓето,
- Можност за злоупотребување или губење на информациите доколку не се користат мерките за заштита,
- Можности за злоупотреба на работниците кои работат од далечина во смисла на помало вреднување на нивниот труд,

- Трошоци за опремување на домовите на овој вид работници доколку тоа е обврска на компанијата,
- Синдикатите се изјаснуваат негативно на ваквиот начин на работа со премисата дека овој процес на работа не води кон колективно договарање.

### **ПЕРСПЕКТИВИ НА РАБОТА ОД ДАЛЕЧИНА**

Од teleworking – от работодавачите имаат придобивки.

Така на пример:

- Професионалците од областа на човечки ресурси на него гледаат како добар начин за регрутирање и задржување луѓе со најдобри квалитети и намалување на недостатокот од таленти.
- Вработените ги уживаат благодетите на работењето од дома: заштеда на време и пари.
- Екологистите на овој нов тренд гледаат како добар начин за намалување на издувните гасови и заштеда на енергија, посебно нафтата и други потрошливи извори.
- Урбанистите ги прифаќаат предностите од намалување на сообраќајниот метеж, намалување на трошоците за јавен сообраќај и вложувањата во нова инфраструктура.

Со развојот на компјутерската и телекомуникациската технологија се зголемува спектарот на професии кои можат да се одвиваат според овој начин на работење. Со колкава сериозност се пристапува во современите услови на овој начин на работа, зборува и фактот што компаниите воведуваат тимови на стручни лица кои им помагаат на вработените во успешно извршување на работните обврски. Не само што се врши помош во непосредната едукација туку и во пристапот на вработените кон работата воопшто. Работата на далечина бара дисциплина и посветеност во спротивно е осудена на неуспех.

Поради подобрување во работењето компаниите најчесто воведуваат евалуациски процеси кои се протегаат кон проверка на:

- Знаење и вештини кои се поврзани непосредно за работниот процес,
- Знаење и вештини за работа од дома,
- Одговорност, самостојност во процесот на донеување на одлуки, проценка и водење на проектната документација.

Секој работен однос треба да биде документирано верифициран со прецизен договор за работа. Работниците кои својата работна обврска ја изведуваат од далечина не би требало да имаат помалку или повеќе права од работниците кои својата работа ја одвиваат во работните простории. Во овој договор особено значење се придава на временските периоди кога овој вид на вработен треба да биде достапен на работодавачот. Исто така потребно е да се прецизираат начините на комуникација со претпоставените и останатите вработени. Секако дека се определуваат и условите под кои работодавачот поради контрола може да пристапи кон домот на вработениот.

Новите технологии перманентно ги менуваат физичките локации и работните часови диктирајќи ново темпо на завршување на работите. Многу компании веќе ги користат бенефициите од интернационализацијата на бизнисот, при што ја користат ефтината но висококвалитетна работна сила на луѓето од земјите во развој. Доколку овој нов начин на работење е правилно менаџиран, може да донесе повеќе придобивки за работодавачите:

Овој начин на работа донесува низа придобивки за компаниите како што се:

- заштеда на пари;
- намалување на конфликтните врски работа-живот на вработените;
- зголемување на лојалноста на вработените и приходите
- зголемување на ангажираноста на вработените;
- привлекување и задржување на талентирани работници;
- намалување на отсуства од работа;
- намалување на трошоци за здравствено осигурување;
- зголемување на продуктивноста;
- намалување на процесот на „одлив на мозоци“ и уште многу други.

Позитивното влијание и придобивките од работењето на далечина не носи придобивки само за поединците и организациите, но ваквиот нов начин на работење може и:

- да понуди подобра работа за луѓето од руралните и економски неразвиените средини;
- да овозможи нови можности за вработување на луѓе под домашна нега, луѓе со посебни потреби, невработени и инвалиди;
- да го подобри семејниот живот;
- да го зголеми бруто домашниот приход;
- да ги намали трошоците за осигурување на вработените;
- да го намали метежот во сообраќајот и загадувањето;
- да ги зголеми личните заштеди на работниците.

### РАЗВОЈНИ ТЕНДЕНЦИИ

Во најчестиот профил за еден типичен telecommuter<sup>219</sup> влегуваат сите луѓе кои се помеѓу 30-45 години, високообразовани и најчесто вработени во средни или големи компании. Истите може да бидат стручни соработници на менаџментот, консултанти, канцелариски работници, програмери, дизајнери, вработени во маркетинг секторите, лица со инвалидитет или некој друг хендикеп. Хонорарните работници кои немаат постојан договор за вработување побрзо и полесно го прифаќаат работењето од далечина, особено во поголеми компании или во невладиниот сектор.

Бројот на telecommuter – и е во се поголем пораст како поради намалување на цените на електронските комуникации, така и поради лесниот и брз пристап до потребните информации. Мобилните телефони, лаптопите и другите современи електронски уреди поврзани со ултрабрз интернет дозволуваат константно и

---

219

Telecommuter е англиски израз за човек кој работи од далечини односно се занимава со teleworking

непречено одвивање на комуникациите независно од локацијата, времето и останатите услови за работа.

Статистичките податоци го покажуваат следниот тренд[8]:

<b>Раст на teleworking низ годините</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
За профитни компании	16,7%	9,6%	15,1%	3,0%	2,6%	4,5%
За непрофитни компании	37,7%	3,9%	10,4%	9,1%	2,7%	4,5%
Локални владини организации	10,1%	8,8%	17,5%	8,9%	1,0%	7,8%
Државни организации	38,4%	12,5%	13,8%	5,8%	9,0%	4,7%
Владини организации	433,6%	-8,9%	7,2%	-2,8%	8,8%	-5,0%
<b>Тотален раст</b>	<b>26,2%</b>	<b>7,8%</b>	<b>14,1%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,2%</b>	<b>4,1%</b>

Од презентираниите податоци се гледа дека користењето на овој вид работа е во постојан пораст во сите сегменти на функционирање без оглед на сопственоста на капиталот.

Во 2010 година компанијата Циско ги објавува резултатите од истражувањето за 2000 вработени од компанијата кои работат на далечина[9]. Истражувањето е реализирано со цел да се утврди делувањето на овој начин на работа врз општеството, стопанството и опкружувањето. Докажано е дека големиот број на испитаници кои работат на далечина остваруваат флексибилен однос помеѓу професионалниот и приватниот живот, поголема продуктивност и поголемо задоволство.

Според истражувањето на Цисковата групација задолжена за интернет работење (Internet Business Services Group), огранокот задолжен за глобално стратегиско советување, компанијата заштедила 277 милиони долари поради зголемена продуктивност од работењето на далечина. Воведувањето на технолошките решенија како што се: Cisco Virtual Office, Cisco Office Extend, Cisco WebExTM овозможуваат мерење на ефекти од ваквиот начин на работа.

Основните информации од истражувањето се:

- Работниците 63% од своето работно време го трошат на комуникација и соработка,
- 40% од работните не се наоѓаат во истиот град со раководителите,
- Просечниот работник работи на далечина два дена неделно,
- 60% од времето се користи на работа а 40% на приватни работи,
- 67% од испитаниците тврдат дека квалитетот на работењето е подобрен со работа на далечина,

- 80% од испитаниците наведуваат дека постои подобрен квалитет на живеење благодарение на работата од далечина,
- 91% тврдат дека овој процес на работа го подобрил нивното општо задоволство.
- Цисковите работници на година заштедуваат околу 10,3 милиони долари поради непатување до своите работни места.

### ЗАКЛУЧОК

Развојот на современата технологија и флексибилните процеси на деловно функционирање овозможуваат експанзија на работата од далечина. Не само што се зголемува интересот за овој вид работење туку и опсегот на работите кои можат да се одвиваат со него.

Иако процесот има свои позитивности но и негативности, сепак евидентно е дека начинот на работење е применлив, остварува позитивни ефекти во работењето и екстензивно навлегува во сите пори на деловното дејствување. Иако овој начин на работење е карактеристичен за релативно млади луѓе од 35 до 40 години, сепак не е имун и на помладата и постарата генерација вработени. Придобивките се големи а негативностите се минорни. Затоа иднината припаѓа на овој вид работење се разбира за оние работни процеси кои можат да го подржат.

Развојот на мобилните уреди уште повеќе придонесува за подобрување на овие работни процеси. Затоа инкорпорирањето на овој процес на работење кај активности кои го подржуваат истиот е неименовно и априорно. Се разбира, времето ќе ги покаже и докаже сите позитивности од работата на далечина.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) <http://www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2009/html/pdf/168.pdf>
- 2) [http://www.bridgescentre.com/en/conference\\_03htm](http://www.bridgescentre.com/en/conference_03htm)
- 3) <http://www.newgeography.com/content/003082-the-rise-telework-and-what-it-means>
- 4) <http://poslovi.infostud.com/vesti/Rad-na-daljinu-cini-nas-srecnim/12420>
- 5) <http://www.psihologija-blog.com>
- 6) [http://www.london.edu/newsandevents/news/2012/08/Want to get promoted%3F Stay at your desk 1490.html](http://www.london.edu/newsandevents/news/2012/08/Want_to_get_promoted%3F_Stay_at_your_desk_1490.html)
- 7) <http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics#sthash.aV28nmG0.dpuf>
- 8) <http://poslovi.infostud.com/vesti/Rad-na-daljinu-cini-nas-srecnim/12420>

**ПРИДОНЕСОТ НА ВИРТУЕЛНАТА ЛАБОРАТОРИЈА ЗА ОДРЖЛИВ  
ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ ЗА ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА  
КОНКУРЕНТНОСТ**

**CONTRIBUTION OF THE VIRTUAL LABORATORY FOR SUSTAINABLE  
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TO SUSTAINABLE COMPANY  
COMPETITIVENESS**

**Проф. д-р Цветко Смилевски**

БАС Институт за менаџмент, Битола

**Cvetko Smilevski Ph D**

BAS Institute of Management Bitola

[cvetko\\_detra@yahoo.com](mailto:cvetko_detra@yahoo.com)

УДК: 005.332.4:658-021.131

**АПСТРАКТ**

Националната конкурентност во земјите во развој се базира на два клучни фактора: доминација на мали и средни претпријатија и на иновациите. Во развиените земји имноваторите и истражувачките институти се движечката сила на економскиот раст. Во Македонија, малите и средните претпријатија немаат соодветна поддршка и насочување во воведување иновативни решенија базирани на истражување. Уште повеќе, на МСП им недостасуваат доволно фондови, обуки, административна и логистичка поддршка на нивното темпо кон поголема конкурентност. Со цел да се надмине оваа ситуација ние развиеме концепт на здружен напор на капацитетите на заинтересирани МСП со академска и консултантска поддршка на БАС ИМ, наречена Виртуелна лабораторија за одржлив организациски развој – ВЛООР или Action Research, Innovation and Entrepreneurship Laboratory – ARIEL.

Ние очекуваме дека овој модел на партнерство помеѓу академскиот свет и стопанството, може значително да придонесе кон компаниската конкурентност преку:

Интегрирање на знаењето на водечките академци (наставници и истражувачи) и искуството на претставниците на компаниите во соочувањето со предизвиците на конкурентноста.

Подигање на капацитетите и компетенциите на компаниите да креираат и имплементираат иновативни претприемачки проекти и да создаваат витална и одржлива работна средина.

Подигање на капацитетите на компаниите да пристапуваат, одржуваат и администрираат меѓународни фондови и донации и со тоа да креираат нови работни места.

Подигање на компаниската соодветност и капацитет за развој и практикување на бизнисот на регионалниот, националниот и меѓународниот пазар.

**Клучни зборови:** виртуелна лабораторија, акциско истражување, иновации, претприемаштво и конкурентност.



## ABSTRACT

The national competitiveness in developing countries are based on two factors: domination of the small and medium enterprises and innovations. In the developed countries the innovators and research institutes are those who give the engine of the economic growth. In Macedonia, small and medium enterprises are lacking support and orientation in introducing innovative solutions based on research. Furthermore, the SME's are lacking sufficient funds, training, administrative and logistical support to pace their development towards greater competitiveness. In order to overcoming this situation, we developed concept of joint effort of capacity of interested SME's with academic and consultancy support of BASIM called Action Research, Innovation and Entrepreneurship Laboratory – ARIEL.

We expect that this model of partnership between academy and economy, can significantly contribute to the company competitiveness by:

Integrating the knowledge of leading academics and the experience of the Companies' representatives to address competitiveness challenges

Enhanced Companies' capacities and competencies to create and implement innovative entrepreneurial projects and sustain vibrant and developing working environment

Improved Companies' capacities to approach, maintain and administer international funding and donations as well as to fund job creation

Improved Companies' eligibility and capacity for developing and practicing business on regional, national and international markets

**Keywords:** Virtual laboratory, Action research, Innovation, Entrepreneurship Competitiveness.

## ВОВЕД

Виртуелните организации како концепт и како практика на здружено користење на ресурсите од поголем број организации со користење на современата информатичко-комуникациска технологија, стануваат се поприсутни во академската и бизнис заедница. Намерата за развивање на моделот на виртуелна лабораторија за одржлив организациски развој (ВЛООР)<sup>220</sup> е произлезена од потребата за воспоставување холистичка интеграција на развојните потенцијли на академските установи и бизнис организациите. Таа интеграција ќе овозможи унапредување и забрзување на одржливи иновативни и претприемачки потфати кај организациите членки на ВЛООР. Концептот на овој модел е да се развијат и тестираат односи, практики и култури кај академските и бизнис организациите кои ќе овозможат ВЛООР со својата самоодржливост да пружа континуирана поддршка на иновативноста и претприемаштвото.

## ПОЗАДИНА

Придавката *виртуелно* е еден од фамилијата термини воведена во науката со компјутеризацијата, односно користењето на компјутерите за симулирање на

<sup>220</sup> Во комуникацијата на англиски јазик го користиме акронимот ARIEL - Action Reserarch, Inovation and Entrepreneership Laboratory.

реалноста. Од поглемиот број варијации на контекстуално користење на овој термин, за потребите на овој труд го зедовме значењето според American Heritage Dictioanry, според кој виртуелно значи „... да се има ефект, а нештото да не постои во реалноста“. Како основа за градење на моделот на виртуелна лабораторија за одржлив организациски развој ги зедовме некои од карактеристиките на три појавни форми на виртуелноста: а) виртуелни организации, б) виртуелни лаборатории и в) виртуелни заедници на практики.

*Виртуелните организации* како поразвиена форма на бизнис конзорциумите претставуваат форми на деловно здружување на поголем број организации кои за определена област на својот интерес здружуваат технички, човечки и финансиски ресурси. Здружениот дел на бизнисот на пазарот и во изведбата настапува како единствен реален ентитет и ако неговите членки си ја задржуваат својата правна автономија (Norton, Bob, and Cathy Smith (1997). Од ваквата суштина на виртуелната организација ја преземаме задржаната автономија како правен субјект што за МСП, особено за претприемачките фирми е статус што во никој случај не би сакале да го изгубат.

*Виртуелните заедници на практики* ја користат информациско-комуникациската технологија за истовремено споделување на искуства, погледи и вредности без истовремено присуство во заедничка физичка средина (Dubé, L., Bourhis, A. & Jacob, R. (2005). и Murillo, E. (2008). Тоа споделување на различни искуства е клучната потреба на МСП кои заради ограниченото организациско искуство и малиот број вработени немаат доволен капацитет за самосостојно развивање на иновативни идеи.

*Виртуелните лаборатории* обично претставуваат комбинација на заеднички технички, најчесто софтверски објект којшто, независни поединци (научници, студенти и ученици) го користат за здружено експериментирање и учење (Jensen, N. et. al. (2003 и 2004). Од овој концепт за ВЛООР го преземаме учеството на поединци од академската и бизнис сферата во заедничко учење, креирање и експериментирање со иновативни идеи.

## КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ

### Водечки принципи на меѓусебните односи на членките на ВЛООР

Поаѓајќи од назначените корисности од трите појавни форми на виртуелноста во бизнисот, од една страна, и интересот на МСП да го задржат својот автономен статус во оперативното дејствување, се определивме концептот на здружување да се огранични само на здружување на развојната функција на МСП и само на апликативната функција на академските организации. Поради тоа сметаме дека ВЛООР треба да претставува непрофитна развојна организација (според законот со статус на фондација) основана од и за потребите на академските установи и бизнис организациите кои ќе ги прифатат и почитуваат следниве принципи на меѓусебните односи:

- *Заемна доверба* – ниту една членка основач на ВЛООР не смее преку ВЛООР да ги загрози интересите на друга членка или членки;

- *Заемна почит* – се почитува организацискиот капацитет на секоја членка и при потреба од конзорциумско настапување, приоритет за формирање на конзорциумот имаат членките основачи;
- *Заемна поддршка* – секој претприемачки и интрапретприемачки потфат добива три години инкубаторска поддршка од ВЛООР. Сразмерно со видот и обемот на поддршката инкубираниот потфат отстапува 5-15% од сопственоста на ВЛООР;
- *Посветеност на развојот* – секоја членка одделува најмалку 10% од профитот за сопствен развој;
- *Организациско учење* – споделување на знаење и искуство во организациите и помеѓу нив.

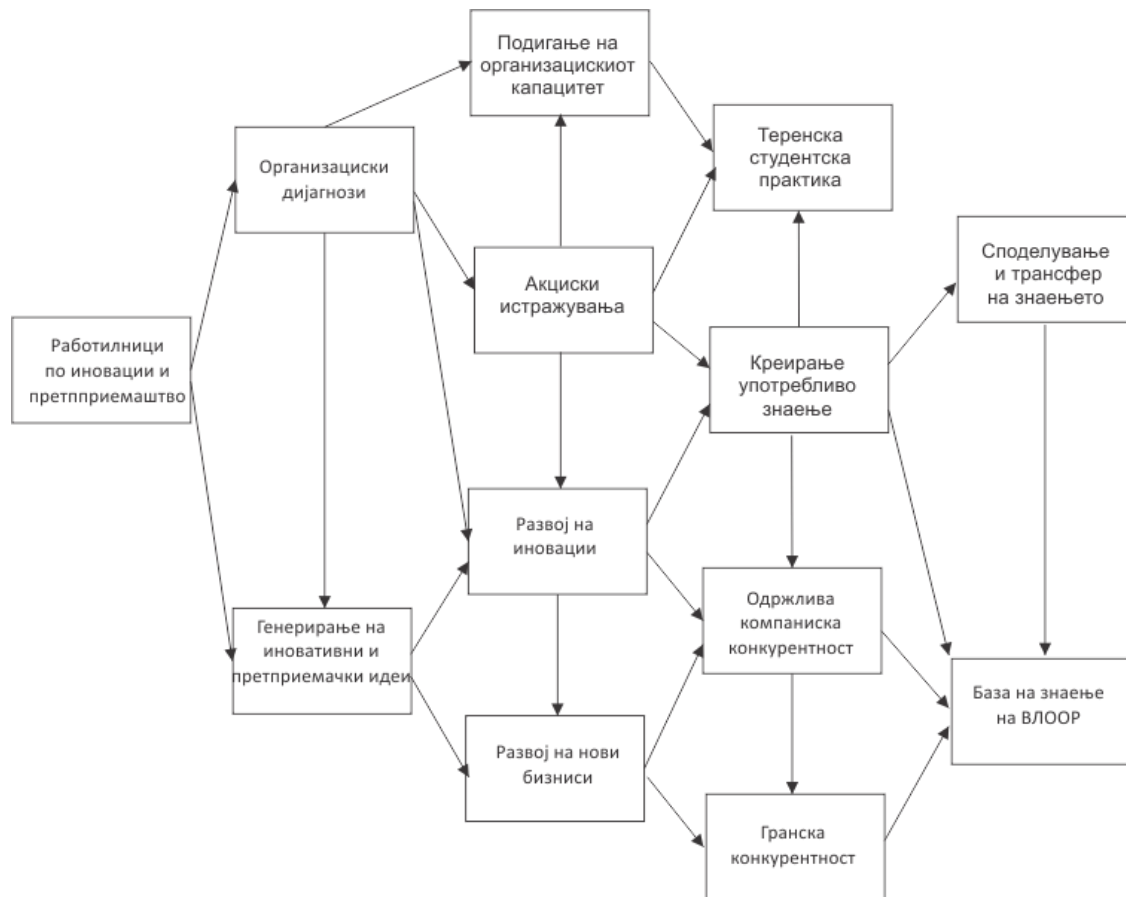
Покрај организациите основачи, во натамошниот развој ќе се вклучуваат и други членови. Бидејќи е важно и тие нови членови да бидат рамноправни со основачите, во оперативното работење на ВЛООР ќе зборуваме за членки на ВЛООР, а основачите ќе имаат посебен статус само во управувањето со лабораторијата. Покрај членовите, услугите на ВЛООР можат да ги користат, врз комерцијална основа, и други организации (профитни, владини, граѓански и сл.) при што добиваат статус на привремени членки на заедницата. Привремените членки можат да учествуваат во сите активности на ВЛООР вклучувајќи и во работата на органите на управувањето, но без право на одлучување. Ова право привремените членки го имаат додека трае услугата на ВЛООР за нив, плус наредните 6 месеци.

#### **Јадро на ВЛООР**

Јадро на дејноста на ВЛООР како виртуелна организација претставуваат следниве три компоненти:

- Развој на иновативни решенија во членките на ВЛООР;
- Инкубаторска поддршка на претприемачки и интрапретприемачки потфати;
- Акциски истражувања за вреднување на технолошките и организациските интервенции.

Овие три компоненти *содржински ќе се интегрираат и процесно ќе се синергираат* преку проектни активности за заеднички утврдени приоритети. Меѓусебните односи на овие три јадрени компоненти на моделот со неопходните придружни компоненти и очекувани ефекти се прикажани на следнава слика.



Сл.1 Концептуален модел на виртуелната лабораторија

### Методологија

Методологијата на работа во спроведувањето на оваа програма ги вклучува следниве обучувачки, истражувачки и консултантски методологии и пристапи:

- Интерактивни обучувачки работилници за подигање на свеста и развивање на компетенции за иновативни и претприемачки потфати во развојот на компаниската и секторската конкурентност;
- Фасилитирање на компаниски тимови за организациска дијагноза и генерирање иновативни и претприемачки идеи;
- Методологија на акциски истражувања спроведувани од мешовити тимови (вработени и менаџери од компаниите, наставници студенти од високото образование);
- Лабораториски развој на нови продукти, услуги и бизнис процеси од страна на тимовите експерти од ВЛООР и со учество на експерти од заинтересираните компании;
- Менторски водена студентска практика во партнерските компании.

Добиените практични искуства и научни сознанија ќе бидат разгледувани на редовни тематски дебати во ВЛООР со учество на претставници на компаниите и истражувачките тимови; презентирани на научни конференции и публикувани во тематски монографии и научни журнари.

### **Очекувани ефекти**

Со споменатите активности и применетата методологија, се очекува следниов придонес на ВЛООР кон одржливата организациска конкурентност:

а) Создавање база (резервоар, pool) на знаење во најширока смисла на зборот: искуства, погледи, идеи, концепти и сл. систематизирани по разни основи. Ова се овозможува преку интегрирање на знаењето на водечките академци (наставници и истражувачи) и искуството на претставниците на МСП во тековното соочување со предизвиците на конкурентноста и моделите на нивното надминување.

б) Развивање на нова култура на индивидуално и организациско учење од процесот на здруженото дејствување во ВЛООР со што ќе се придонесе за подигање на капацитетите и компетенциите на компаниите да креираат и имплементираат иновативни претприемачки проекти и да создаваат витална и одржлива работна средина.

в) Проектниот пристап во развивање на иновативните и претприемачките идеи во ВЛООР треба да доведе, покрај другото, до подигање на капацитетите на компаниите да пристапуваат, одржуваат и администрираат меѓународни фондови и донации и со тоа да креираат нови работни места.

г) Претходните ефекти од ВЛООР, покрај споменатиот развој на капацитетите на индивидуално и организациско ниво, преку развиената култура на партнерско работење и воспоставени деловни мрежи, со време ќе доведе до подигање на компаниската соодветност и капацитет за развој и практикување на бизнисот на регионалниот, националниот и меѓународниот пазар.

### **ФИНАНСИСКА САМООДРЖЛИВОСТ**

Во спроведувањето на проектните дијагностички, развојни и истраживачки активности во ВЛООР, по правило, се ангажираат експерти од високообразовните институции и од инволвираните компании. За секој проект се определува и од извршниот одбор одобрува статусот на учество на секој експерт: како редовна работна обврска во матичната организација и/или зголемен обем на платено ангажирање. За експертизата за која во членките основачи нема соодветен експерт, се ангажира надворешен платен експерт. Во развојот на иновативните решенија корисни само за конкретна компанија финансиски ќе учествува и конкретната компанија.

Покрај екстерно обезбедената подршка за првата фаза од развојот на моделот и споменатото учество на членките основачи во тој период постапно ќе се создаваат следниве извори на финансиска одржливост на ВЛООР:

- Претприемачките фирми основани и инкубаторски подржани во ВЛООР ќе отстапат 5-15% од сопственоста со што по нивниот развој на профитабилно ниво ќе враќаат во ВЛООР соодветен дел од добивката за подршка на идните активности на ВЛООР;
- Со акумулирање на доволно средства од претходната алинеја ќе отпочне со практикување и формата на финансиско учество во новите претприемачки и интрапретприемачки потфати (ВЛООР како бизнис ангел) со што по определно време ќе се зголеми генерирањето на сопствени средства;

- Ќе се аплицира на европските фондови за институционален, регионален и развој на прекуграничната соработка;
- Ќе се продолжи со обучувачко-консултантските активности за развој на компаниската конкурентност врз комерцијални основи.

### РЕЗИМЕ

Овој труд има концептуален карактер. Поради тоа, на ова ниво на разработеност на концептов, примарно е насочен кон *академската заедница*. Неговата критичка опсервација, отворање на пршањата на конзистентност и остварливост ќе помогнат во неговата натамошна операционализација во изведбен или пилот модел. Во таа пригода ќе бидат додефинирани неопходните услови и односи што треба да се воспостават помеѓу академската и бизнис заедницата коишто ќе овозможат овие два комплементарни општествени системи да бенефицираат од здруженото дејствување и рационално користење на и така ограничените ресурси.

За *бизнис заедницата* овој концепт има само промотивен карактер. Очекуваме ова да биде повод за проценување на интересите и капацитетите за соработка и постапно пристапување во пилотната фаза на тестирање на овој модел.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1) Dubé, L., Bourhis, A. & Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2): 145-166.
- 2) Jensen, Nils, Gabriele von Voigt, Wolfgang Nejdl, Stephan Olbrich (2004), Development of a Virtual Laboratory System for Science Education, *Interactive Multimedia Electronic Journal of Computer-Enhanced Learning*, 6 (2).
- 3) Jensen, N., Seipel, S., Nejdl, W. & Olbrich, S. (2003) CoVASE --Collaborative Visualization for Constructivist Learning. *CSCCL Conference 2003*, (pp. 249-253).
- 4) Knode, Steve, "A Manager's Guide to Virtual Reality," *Manager's Guides Selective Readings*, The Information Technology Department, Information Resources Management College.
- 5) Murillo, E. (2008). [Searching Usenet for virtual Communities of Practice: using mixed methods to identify the constructs of Wenger's theory](#). *Information Research*, 13(4) paper 386.
- 6) Norton, Bob, and Cathy Smith (1997). *Understanding the Virtual Organization*. New York: Barron's, Hauppauge.
- 7) Rajandran, L. et. al. (2010). "A study on the effectiveness of virtual lab in E-learning", in: *International Journal on Computer Science and Engineering*. Vol. 02, No. 06, 2173-2175.

## ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА НОВ ВИД НА БРЗ СЕРВИС ПРИ СЕРВИСИРАЊЕ НА ВОЗИЛА ВО ПОСТ-ПРОДАЖБА

### IMPLEMENTATION OF A NEW TYPE OF RAPID SERVICE IN AFTER-SALES DEPARTMENT

**Пред. м-р Васил Стамболиски/ Vasil Stamboliski M Sc**

Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје/ Business Academy Smilevski BAS - Skopje, Macedonia  
[vstamboliski@yahoo.com](mailto:vstamboliski@yahoo.com)

**Проф. д-р Ванчо Донеv/ Vancho Donev Ph D**

Машински факултет, Скопје, Македонија/ Faculty of Mechanical engineering, Skopje, Macedonia  
[vandon@mf.edu.mk](mailto:vandon@mf.edu.mk)

**Проф. д-р Радмил Поленаковиќ / Radmil Polenakovik Ph D**

Машински факултет, Скопје, Македонија/ Faculty of Mechanical engineering, Skopje, Macedonia  
[radepole@mf.edu.mk](mailto:radepole@mf.edu.mk)

УДК: 658.89:629.3.083

#### АПСТРАКТ

Истражувањата за овој труд авторите ги вршеа во неколку импортерски центри за возила, а се фокусираа на немањето време за завршување на одредени активности во денешното динамично темпо на живеење. Разгледани се реални случаи на потрошеното време за редовни сервисни поправки на возилата на клиентите, и мерено е времето на чекање за извршување на поправките. Со анализата е констатирано дека дел од клиентите се незадоволни од времето на чекање, а во повеќето случаи би платиле и повеќе само тоа да се скрати. Низ примерите од литературата и добрите практики низ светот дојдено е до решение да на место еден извршител, работат двајца на едно клиентско возило за време на неговото сервисирање. Разгледани се сите аспекти на работњето, и на крајот е даден заклучок да со имплементација на ваквиот сервис како иновација, компанијата која прва ќе го имплементира ќе биде компаниски поконкурентна од останатите, а воедно ќе го зголемила бројот на влезови во сервисот, продуктивноста и задоволството на клиентите.

**Клучни зборови:** време на чекање, иновација, сервисирање, задоволство на клиентот, конкурентност.

#### ABSTRACT

The authors of this paper have done the researches in several vehicles importer centers and the focus was on a lack of time to finish certain activities in today's dynamic time of living. Real cases have been considered, namely the time spent to complete the regular services and the waiting time of the customers to takeover the vehicle. The analyses show that a part of the clients are not satisfied regarding the waiting time and in many cases they are ready to pay more in order to reduce the waiting time. Through the literature examples and good practices all over the world, authors came to a solution that during the service of a vehicle instead of engaging one executive we should engage two executives. All aspects of



operation have been considered, and at the end the conclusion was to implement this kind of service as an innovation. The company which first implement the innovation will be more competitive than the others and in the same time it will increase the entrances in the service, productivity and the clients satisfaction.

**Key words:** waiting time, Innovation, Servicing, Customers Satisfaction.

### ВОВЕД

Вообичаено компаниите кои се кориснички ориентирани и тежнеат да обезбедат високо ниво на услуга и квалитет на производи, посветуваат големо внимание при изборот на добавувачите. Во денешни пазарни услови пристапот се менува; корисничките вредности се менуваат, корисниците не бараат повеќе само квалитетни производи и услуги, туку и нивна брза достава. За да останат компаниите конкурентни тие мора да бидат флексибилни и брзо да се прилагодуваат на корисничките барања.

Во овие истражувања се дефинира корисничката перцепција при првиот контакт со компаниите, како и се определуваат методи со кои времето на чекање се прави прифатливо, а задоволството на корисниците се задржува или зголемува. На проблемот не се пристапува оперативно и не се сумираат само ефектите од реалното намалување на времето на чекање и корисничкото задоволство, туку се превземат низа активности од областа наречена теорија на редови (queueing psychology) и се прават напори да се влијае врз корисничката перцепција. Манипулацијата со корисничката перцепција за времето на опслужување може да биде исто ефективна како и намалување на реалното време на опслужување.

Демографските промени во последните години го направија времето на секој поединец економски важен параметар. Работното време е сменето, се работи прекувремено или се бараат дополнителни ангажмани, викендите не се повеќе време за одмор, особено за компаниите со услужна дејност каде се нуди 24 часовна поддршка на корисниците. Затоа и барањата на корисниците се сменети, вредноста на нивното слободно време е променета, и сè почеста е употребата на дефиницијата за "квалитетно потрошено време"! [1]

За да можат авторите да одговорат на барањата на трудот, се вршеа истражувања во речиси сите импортерски центри за возила со сопствени сервисни единици, а посебен акцент на истражувањето беше даден на еден од најголемите продажно сервисни импортерски центри за нови возила на територијата на Република Македонија. Компанијата работи од 1991 година на Македонскиот пазар и веќе има организациска поставеност во сите сектори од нејзиното работење. Направена е анализа на пост-продажниот сектор, особено во одделението за тековни (вообичаени) сервиси со акцент на времето на чекање за завршување на вообичаените поправки и задоволството на клиентите по завршената сервисна услуга. По направените мерења и разгледаните резултати од истите, како и по разгледувањето на добрите практики од Европа и светот, направена е анализа на можноста за подобрување на сервисирањето во однос на времето на чекање, при што за извршувањето на една операција би се вклучиле два извршители, од каде клиентот за двојно пократко време би ја платил истата сума за направената услуга. На крајот даден е заклучок за претпоставените

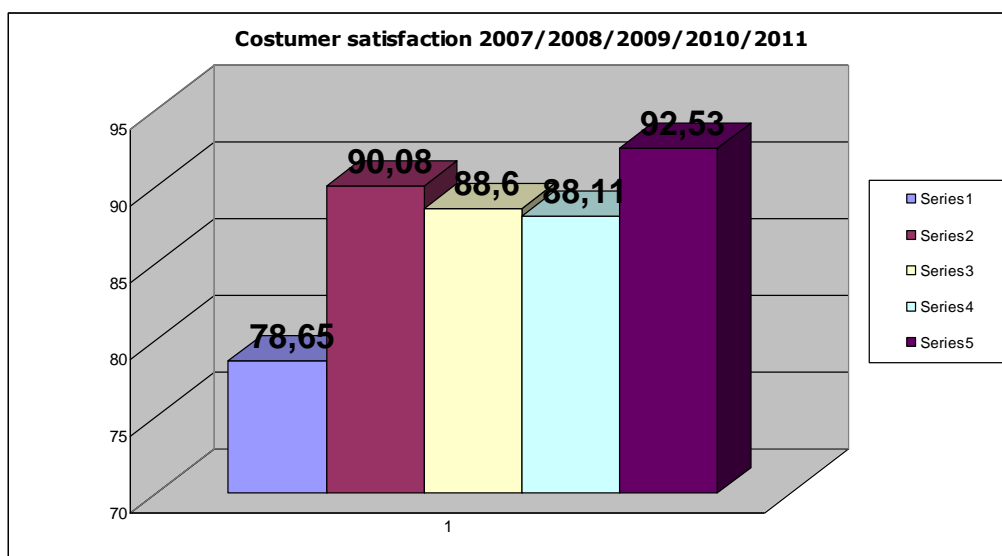
придобивки кои би ги имал евентуално имплементираниот нов начин на давање на услугата за сервисирање на возила.

### ТЕКОВНА СИТУАЦИЈА И ИСТРАЖУВАЊЕ

На почетокот на 2007 почнато е со мерење на задоволството на клиентите по завршена сервисна услуга, со методот на испитување по пат на телефонски јавувања, при што авторите за целите на трудот направија и анализа на влезовите на возила во сервисот.

Два до три дена од извршената сервисна услуга на околу 50% од клиентите избрани по случаен избор се врши телефонско јавување според точно зацртана процедура, и нивото на задоволство се впишува во табела. Во месечниот извештај за број на контакти со клиентите по завршена сервисна услуга се дава: бројот на јавувања, бројот на одговорени јавувања, и бројот на задоволни клиенти по извршена услуга, како и процентуален број на задоволни клиенти по завршена сервисна услуга, при што на крајот е даден средниот процент на задоволни странки на годишно ниво.

По големиот број направени подобрувања во 2007 година и во годините што идат потоа, од направените истражувања се гледа дека е релативно висок процентот на задоволни клиенти по завршена сервисна услуга и истиот се движи некаде околу 90%. Графикон на процентот на задоволни клиенти по завршена сервисна услуга е дадена на наредната слика (Слика 1). [2]

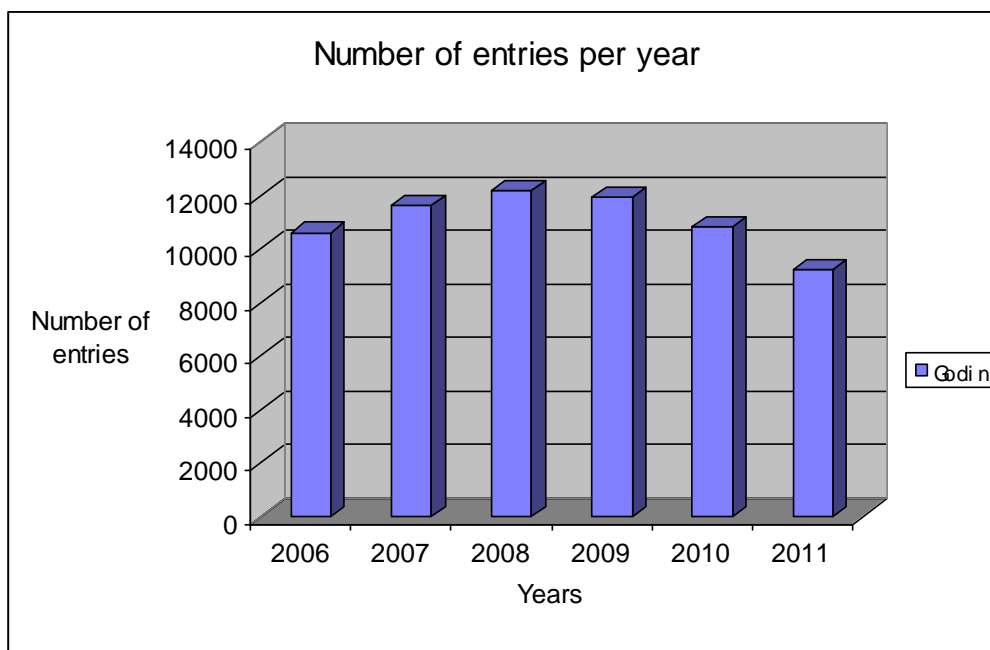


Слика 1.

Со анализа е отпочнато во 2007 година, од каде се гледа дека од вкупно барани 1605 клиенти, се јавиле 985, а задоволни биле 789. Средниот процент на задоволни корисници изнесува 78,65%. Прашањата кои им се поставуваат на клиентите се: Дали се задоволни од сервисот, дали имаат некакви забелешки од досегашното работење, дали се задоволни досегашната соработка, достапноста за комуникација и дали се задоволни од запазувањето на роковите? Задоволните одговори се заведуваат со 1 (еден) додека незадоволните со 0 (нула), при што доколку странката е незадоволна се

запишува забелешка за незадоволството, од што излегува месечен извештај кој се доставува до раководителите на сектори.

Авторите направија и анализа на годишниот и месечниот влез на возила во сервисниот центар за изминатите години, при што бројот на влезови на возила по години е претставен на наредниот графикон (Слика 2).



Слика 2.

Од графиконот на Слика 3, се гледа дека просечно месечно во 2007-2008 година се опслужувале 900-1000 возила, додека во годините по 2010 година тој број рапидно се намалува и изнесува од 600-700 возила на месечно ниво.

Од горе дадените слики се гледа дека влезовите на возила во сервисниот центар месечно по години и ова представува еден од најдобрите показатели за работењето на сервисот. Ако се забрими дека бројот на влезови е некаде околу 1000 во годините 2007-2008 година, со исклучок на двата екстрема во месеците Јуни и Јули од 2007 година каде има 1125 односно 1216 возила може да се види ако бројот на влезови во сервисот се подели со просек од 22 работни дена на вкупно 19 вработени во сервисниот оддел може да се забележи дека по вработен доаѓа некаде околу 2,4 возила на ден, а во подоцнежните години и помалку, па се поставува прашањето дали со овие 2,4 возила на ден споменатите вработени се рентабилни и колку истите придонесуваат за целокупното работење на компанијата.

Ако пак се направи подетална анализа на задоволството на клиентите ќе се увиди дека истите се претежно незадоволни од времето на чекање при извршувањето на нормални (мали) сервисни поправки и од времето на закажување, со што се отвора прашањето за реорганизирање на сервисните активности во тој поглед.

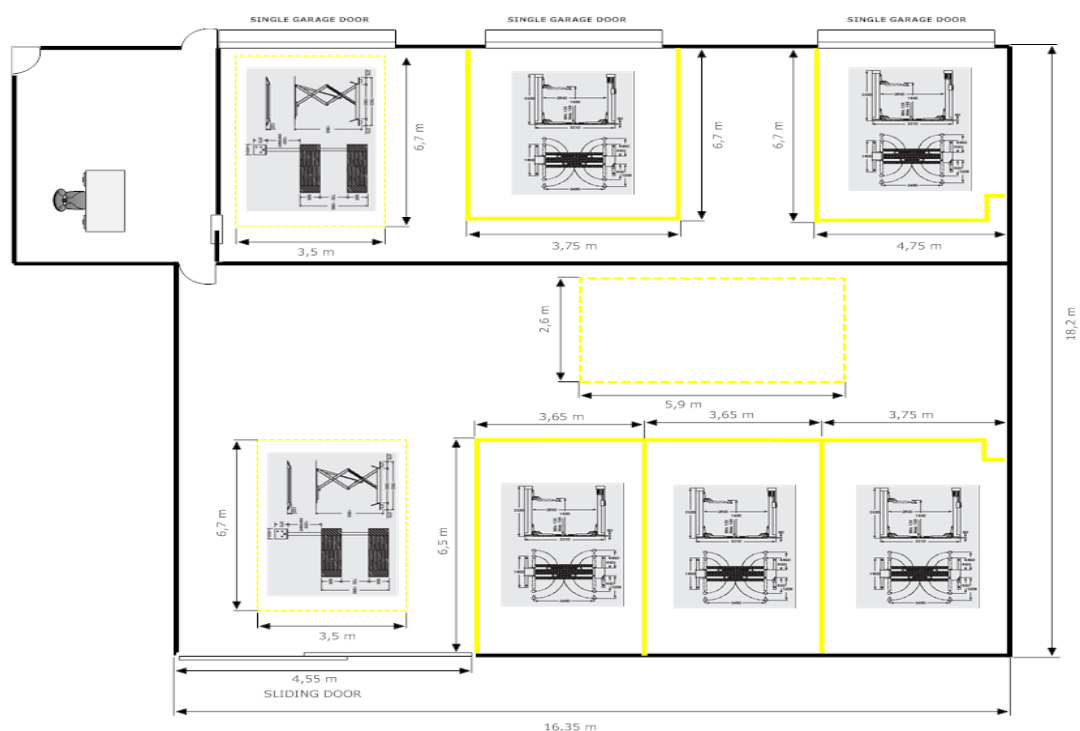
Реорганизацијата на активностите би била отворање на нови сервисни услуги со ново-организиран сервис каде ќе се третираат брзите сервиси како такви и каде

сервисирањето ќе се врши без закажување и каде ќе се нудат пакети на услуги. Таквата сервисна организација производителот ја нарекува Rapide или Брз сервис.

RAPIDE е сервисна единка во која на посебно место се вршат точно определени сервисни услуги (пакети на услуги) не подолги од 40 и без закажување.

Во имплементираниот Брз сервис направени се следниве работи :

- Формирани се пакети на услуги, (кои со текот на времето се модифицираат и дополнуваат со нови),
- Организиран е соодветен работен простор со соодветна опрема и алат, (Слика 3)
- Формиран е нов дневен магацински простор, (Слика 3) [3]
- Направена е реорганизација и во органиграмот е вметнат одделот за брзи поправки.



Слика 3.

Целта на одделувањето на овие услуги од нормалното сервисирање е задоволување на потребите на клиентите со зголемување на квалитетот на услугата и намалување на времето на траење на поправката, а во пакетот се вкalkулирани:

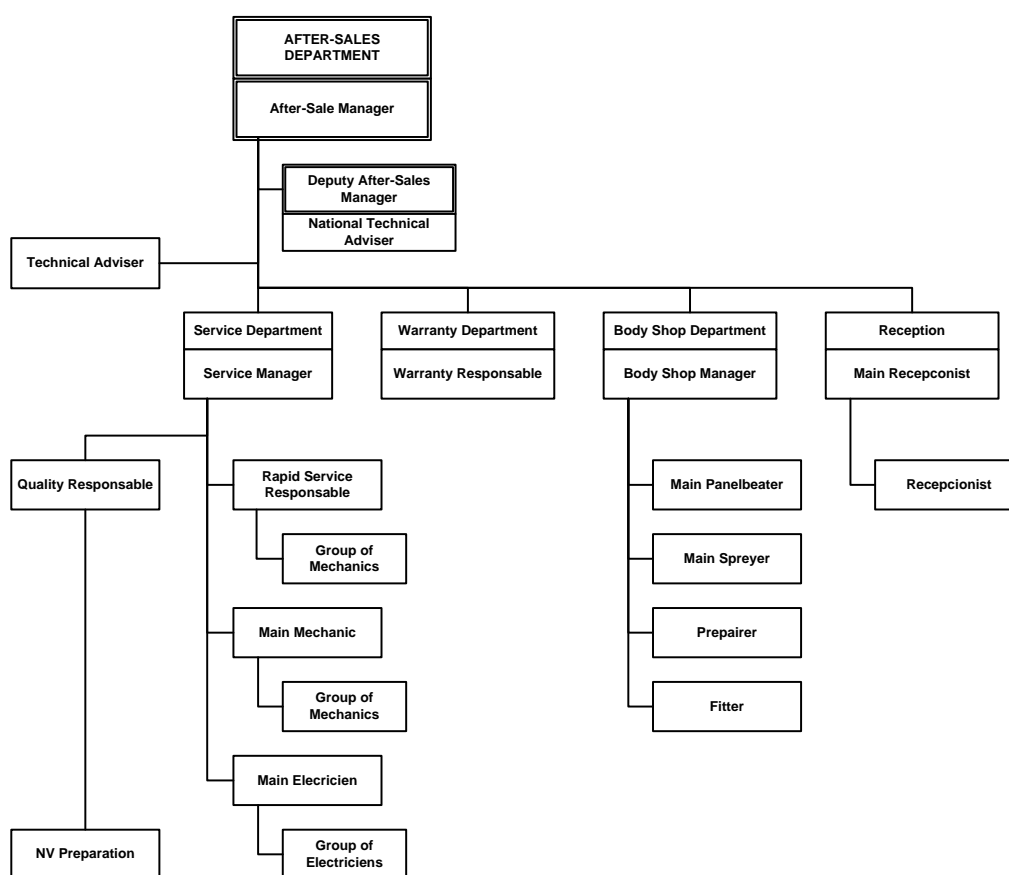
- Цената на резервните делови,
- Цената на работната рака за промена на истите и
- Визуелните контроли.

Поправките во овој сервис не траат подолго од 40 минути и за извршување на истите клиентот не мора да прави закажување. Како што се гледа во овој сервис постојат три работни места и ако се предпостави дека поправката не е подолга од 40 минути, максималниот број на влезови во сервисот за осум часовно работно време би

бил повеќе од 24 возила на ден, со што би се зголемил бројот на влезови ако се направи споредба со првобитното ниво на организација на сервисните активности.

Треба да се потенцира дека во овој сервис покрај стандардните поправки (пакети на услуги), се извршуваат и стандардните контроли со кои се дава на внимание на клиентите за поправките кои треба да се завршат во иднина, а истовремено се дава нагласок за останатите сервисни и брзи лимаро-фарбарски услуги кои ги нуди компанијата.

Имплементацијата на Брзиот сервис во 2008 година, бараше и измена на организациската поставеност, па во шемата се вметнати и функциите на раководителот на Брзиот сервис (Сервисен советник за брз сервис) и неговите сервисери за брз сервис, дадено на Слика 4. [4]



Слика 4.

Воедно со имплементирањето беа дефинирани и основните задчи на функцијата Сервисен советник за Брз сервис:

Сервисниот советник за Брз сервис е представник на одделот за Пост-Продажба пред клиентот и е порт-парол на клиентите пред сервисот. Тој има две основни цели:

- да ги задоволи клиентите за да ја стекне нивната доверба,
- да го зголеми профитот на сервисот.

**Функции:**

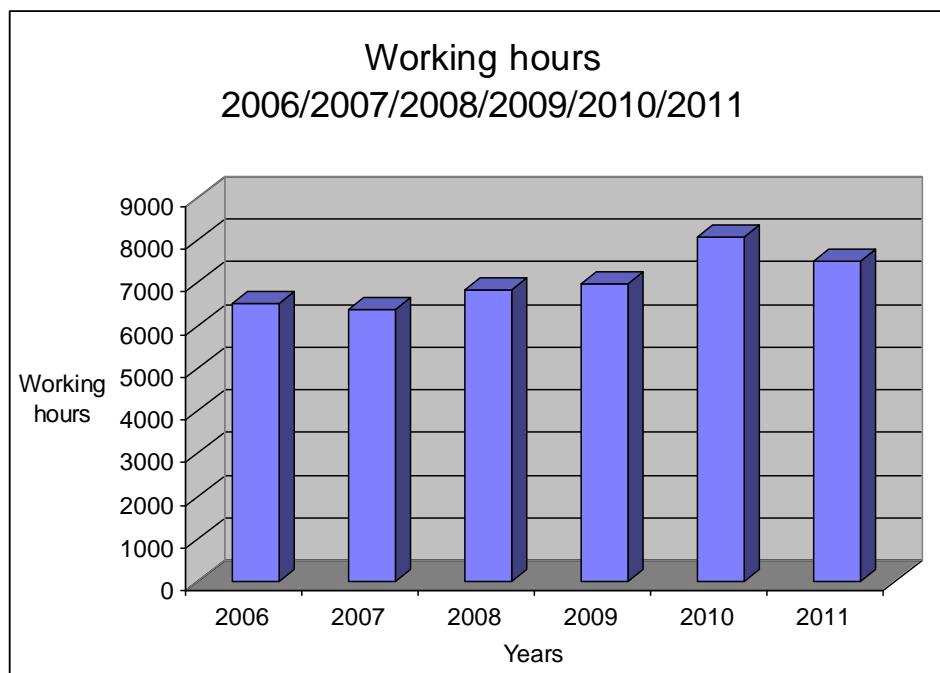
**ПРЕЧЕКУВА.** Ги прима клиентите, ги зема во предвид нивните барања и се ангажира за реализирање на ветувањето на сервисот за Пост-Продажба во однос на природата на работата, цената и времетраењето.

**РАКОВОДИ ЗА ДА ПРОДАДЕ.** Ги раководи влезовите во сервисот во функција на бројноста на клиентите и слободното време на сервисот, го планира закажаното време за прием и за предавање на возилото, се со цел да му обрне внимание на секој клиент, за да може да продаде што повеќе.

**ПРОМОВИРА.** Ја вреднува професионалноста на техничките екипи на сервисот на Пост-Продажба, и точно ги советува клиентите за ракувањето и одржувањето на нивното возило, ја форсира продажбата на резервни делови и дополнителна опрема. [5]

**ПОДОБРУВАЊЕ НА ПОСТОЕЧКАТА СИТУАЦИЈА КОРИСТЕЈЌИ ДОБРИ ПРАКТИКИ**

Воведениот Брз сервис сеуште екзистира во Импортерскиот центар за возила кој е предмет на истражувањето, но авторите утврдија пад на профитабилноста на сервисот во последните години што е видливо од графиконот на (Слика 5), а е резултат на малиот број на продадени нови возила од страна на Импортерот, лошата одлука на власта да се увезуваат половни возила со намалени регулативи, и светската и европската економска криза.



Слика 5.

Разгледани се добрите практики на принципалот кој Импортерот го застапува, имплементирани во светски рамки каде Брзиот RAPIDE сервис се модифицира во Брз Сервис Два (RAPIDE DUO), каде истата работна операција (на исто возило) ја работат два извршители. Приказ на еден така опремен сервис и специјалниот алат кој се користи за обавување на истиот се дадени на (Слика 6) и (Слика 7). [6]



Слика 6.



Слика 7.

Со ваквиот начин се постигнува да за двојно пократко време се наплатуваат двојно повеќе работни часови. На пример за операција која трае 1 (еден) работен час може да се завршат повеќе работни операции и да се наплатат 2 (два) работни часа.



Во овој случај клиентот плаќа исто како и порано, но завршувањето на работите е двојно пократко. проблемот со наплаќањето на повисока цена за кратко време се оправдува со краткото време на чекање и брзото и квалитетно завршување на услугата.

### ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Од сето претходно споменато може да се заклучи дека, начинот на сервисирање на возила со имплементирање на два извршители има светла перспектива, при што компанијата (Импортерскиот центар) кој прв ќе го имплементира ќе биде во конкурентска предност пред останатите сервиси, со што би го скратил времето на задржување на клиентите и добро би профитирал.

Недостатокот е во релативно високата цена на специјалниот алат, кој за наши услови и за ова поднебје е економски неоправдан, но со одредена модификација и може да се направи нешто слично со постоечкиот алат, со што оваа иновација би била оправдана и во наши услови.

Ваквиот начин на сервисирање би бил прв на овие простори и во услови на намалена работа би бил атрактивен како понуда за клиентите, а воедно и за компанијата која ќе го имплементира, со што сегашниот извештај за ефикасност (Слика 8) на еден извршител би бил далеку поразличен. [7]

Број док.	Датум	Име на сервисер	Ангжиреност	Норматив	Продуктивност	Износ	Гаранција
50095	20.01.2009	Николески Аде	17.763333	0	0	0.00	
50095	20.01.2009	Николески Аде	17.763333	2.9	16.3074	2,360.00	
501029	29.01.2009	Николески Аде	0.4	0.5	125	500.00	
501043	29.01.2009	Николески Аде	20.963333	1.8	8.5762	1,800.00	
501072	30.01.2009	Николески Аде	2.2	0.6	36.3536	600.00	
501086	30.01.2009	Николески Аде	2.063333	0	0	0.00	
501097	30.01.2009	Николески Аде	0.866666	0.25	28.9461	250.00	
501104	30.01.2009	Николески Аде	0.666666	0	0	0.00	
501113	31.01.2009	Николески Аде	0.766666	0	0	0.00	
501117	31.01.2009	Николески Аде	3.133333	6	191.4893	6,000.00	
501117	31.01.2009	Николески Аде	3.133333	5.3	169.1409	5,300.00	
501155	01.02.2009	Николески Аде	3.05	0	0	0.00	
501155	01.02.2009	Николески Аде	3.05	7	181.8181	7,000.00	
501204	04.02.2009	Николески Аде	0	0	0	0.00	
501209	04.02.2009	Николески Аде	0	0	0	0.00	
501214	04.02.2009	Николески Аде	0	0.2	0	200.00	
501247	05.02.2009	Николески Аде	8.033333	11.4	129.8566	11,400.00	
501326	06.02.2009	Николески Аде	0.333333	1.2	360.0003	1,200.00	
501334	07.02.2009	Николески Аде	1.533333	1	65.2174	1,000.00	
501345	07.02.2009	Николески Аде	0	0	0	0.00	
501352	07.02.2009	Николески Аде	1.433333	0.3	20.9302	300.00	
501374	08.02.2009	Николески Аде	0.433333	0	0	0.00	
501375	08.02.2009	Николески Аде	1.916666	2.2	145.055	2,200.00	
501378	08.02.2009	Николески Аде	1.816666	0	0	0.00	
501406	09.02.2009	Николески Аде	0.6	0.25	41.6666	250.00	
501419	09.02.2009	Николески Аде	0.166666	0	0	0.00	
501415	09.02.2009	Николески Аде	0.253333	0	0	0.00	
501416	09.02.2009	Николески Аде	0.366666	0.3	81.8182	300.00	
501442	11.02.2009	Николески Аде	25.416666	7.5	31.8819	7,500.00	
501449	11.02.2009	Николески Аде	0.966666	0.25	29.962	250.00	
501460	11.02.2009	Николески Аде	0	0	0	0.00	
501468	11.02.2009	Николески Аде	1.716666	0	0	0.00	
501484	12.02.2009	Николески Аде	5.063333	2.75	53.7545	2,750.00	
501533	13.02.2009	Николески Аде	0	0	0	0.00	
501536	13.02.2009	Николески Аде	0	0	0	0.00	
501563	14.02.2009	Николески Аде	1.5	0	0	0.00	
501567	15.02.2009	Николески Аде	0	0	0	0.00	
501589	15.02.2009	Николески Аде	0.5	0	0	0.00	
501605	15.02.2009	Николески Аде	0	0.6	0	600.00	
501639	18.02.2009	Николески Аде	0.95	0	0	0.00	
501643	18.02.2009	Николески Аде	0.983333	0	0	0.00	
501645	18.02.2009	Николески Аде	1.6	7.6	487.5	7,600.00	
501655	18.02.2009	Николески Аде	0	0	0	0.00	
Вкупно	119					191,630.00	

Слика 8

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Е. Ристова, Анализа на системите за менаџмент за односи со корисниците во однос на перцепцијата за времето на опслужување, Магистерски труд, Машински факултет Скопје, 2009, стр.10-15,
- 2) V. Stamboliski, V. Donev, The influence of innovations working processes on the operational efficiency, 4th International conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional development, Ohrid, 2011, стр. 7,

- 3) В. Стамболиски, Анализа на клучните фактори кои овозможуваат оптимизација на постпродажните активности при сервисирање на возила во насока на задоволување на потребите на клиентите, Магистерски труд, Машински факултет Скопје, 2010, стр. 127-129,
- 4) Р. Поленаковиќ, Колку подредени трба да има еден менаџер?, Универзитет Св. Кирил и методиј, Машински факултет Скопје, 2002, стр. 1-9,
- 5) ЕУИ-422-1001, Прирачник за квалитет, Дел од системот за квалитет ИСО 9001/2008 на Еуроимпекс, Скопје, 2008, пр. описи на работни места,
- 6) <https://www.facebook.com/pages/ASCOM/189233214486289>, Peugeot Tunis,
- 7) V. Stamboliski, V. Donev, R. Polenakovik, Implementation of rapid service for vehicles regular maintenance, as good management in practice, VIII May Conference on Strategic Management with international participation, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Serbia, 25-27.05.2012, стр. 9.

## **ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА – КЛУЧНИ КОМПОНЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТОСТ**

### **OPERATIONS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE - KEY COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS**

**Виш пред. м-р Тони Соклевски**

Бизнис академија Смилевски БАС – Скопје

**Toni Soklevski M Sc**

Business academy Smilevski BAS - Skopje

[sokle2000@yahoo.com](mailto:sokle2000@yahoo.com)

УДК: 005.332.4:005.31

#### **АПСТРАКТ**

Научната цел на овој истражувачки труд е утврдување на причинско-последичните односи во процесот на трансформација на организациската во оперативна стратегија и нејзината имплементација за обезбедување тековна конкурентност на организацијата. При тоа, оперативната стратегија се разгледува како комплетна структурна формула на одлуки и акции преку кои се поставуваат улогите, целите и активностите на оперативноста. Оперативниот менаџмент со своите три компоненти: развој на производи и/или услуги, дизајн на процеси и веригата на набавки, директно влијае врз целите на изведба, односно врз организациската изведба. При тоа, во трудот земени се во предвид четирите мерливи перспективи на оперативната стратегија: достапноста на оперативните ресурси, побарувачката на пазарот, искуството од надзорничкиот менаџмент и вработените и искуството од стратегискиот менаџмент.

Како зависна варијабла организациската изведба е детерминирана од целите на изведба на оперативноста, а нејзиното изведбено подобрување е подржано од иновативниот менаџмент и од ефектите на планирањето и контролата. Во овој труд тековната организациска конкурентност е проценувана како резултанта на влијанието на оперативниот и надзорничкиот менаџмент врз организациската изведба и тоа преку влијанието на целите на изведба: цена, квалитет, флексибилност, доверливост и брзина. Од теоретското истражување како и од долгогодишното искуство од соработката со малите и средни организации во РМ, се потврдува дека оперативниот менаџмент и организациската изведба преставуваат едни од клучните компоненти преку кои се обезбедува меѓусебната конкурентност на македонските организации, но и на вкупното македонско стопанство на меѓународен план.

**Клучни зборови:** оперативен менаџмент, оперативна стратегија, организациска изведба, конкурентност.

#### **ABSTRACT**

The scientific objective of the research article is determining causation in the process of organizational transformation in operations strategy and its implementation in order to ensure current competitiveness of the organization. In addition, operations strategy is

considered as a complete structural formula of decisions and actions that are set by roles, goals and activities of the operation.

Operations management together with its three components: the development of products and / or services, the design process and chain of procurement, directly affects the performance objectives, i.e. the organizational performance. In addition, the article takes into account the four measurable perspectives of the operations strategy: the availability of operation resources, market demand, experience of line management and employees and experience of strategic management.

As the dependent variable, organizational performance is determined by the performance goals of the operation and its improvement is a construction supported by innovative management and the effects of planning and control.

In this article, current organizational competitiveness is assessed as the result of the impact of operations and line management on organizational performance, through the impact of the performance objectives: cost, quality, flexibility, reliability and speed.

The theoretical research and many years of experience of working with small and medium organizations in Macedonia, confirm that the operations management and organizational performance represent one of the key components that provide current competitiveness in the organizations, and in the total Macedonian economy internationally.

**Keywords:** operations management, operations strategy, organizational performance, competitiveness.

## ВОВЕД

Ефикасноста на оперативниот менаџмент (ОпМ) битно ја детерминира краткорочната конкурентност на организациите. *Научната цел* на овој истражувачки проект е утврдување на причинско-последичните односи во трансформацијата на организациската во оперативна стратегија и нејзината имплементација за обезбедување тековна конкурентност на компанијата. Затоа трансформацијата и имплементацијата на оперативната стратегија и подобрувањето на организациската изведба е незаменлива димензија на компаниската способност за одржлива компаниска конкурентност. Овој проект се темели на јадрото на оперативниот менаџмент со трите негови компоненти (области): развој на производи и услуги, дизајнот на процеси и управување, и синџирот на добавувачи односно веригата на набавки и како тие делуваат врз организациската изведба. Организациите мора да бидат свесни дека сопствениот успех се гради со иновативни и квалитетни производи, како и со брзи, флексибилни, доверливи и достапни услуги. Тие мора да го разбираат непосредното опкружување и да знаат на кој начин да ги задоволат потребите на своите клиенти. Исполнувањето на сите овие карактеристики, без разлика дали се работи за материјален производ или услуга, во најголема мера е одговорност на оперативниот менаџмент. Токму тука организациската изведба се јавува како зависна варијабла на оперативниот менаџмент и претставува конкурентен фактор кој зависи од многу елементи кои се предмет на овој подпроект.

Од теоретското истражување како и од долгогодишното искуство од соработката со малите и средни организации во РМ, како истражувачки приоритети во оваа област дефинирани се следните: влијанието на целите на изведба врз

конкурентноста на компанијата, улогата на развојот на производите или услугите, влијанието на дизајнот на процеси врз продуктивноста и организациската успешност, значењето на веригата на набавки за компанијата конкурентност, трансформација на организациската во оперативна стратегија, имплементирање на оперативната стратегија, континуирано подобрување на организациската изведба, влијанието на оперативниот менаџмент врз градењето на организациското учење, заедничко влијание на оперативниот и иновативниот менаџмент врз подобрување на организациската изведба.

Сите овие фактори имаат за цел да влијаат позитивно врз оперативноста на организациите и да обезбедат соодветни услови за промовирање на знаењето како еден од најзначајните фактори за постигнување на успешност, при тоа развивајќи го организациското учење и подобрувајќи ја организациската изведба и организациската конкурентност. (Соклевски, 2012)

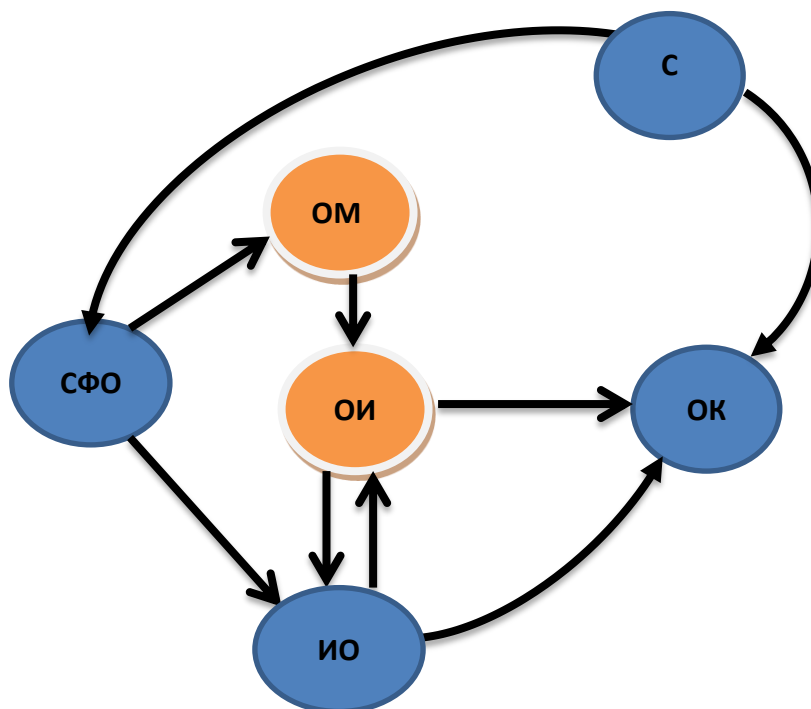
Во ова модерно време, модерниот пазар бара од организациите вложување на значителни напори со цел тие да ја достигнат организациската конкурентност. Организациите својата конкурентска предност може да ја креираат преку многубројни извори, како што се супериорноста во поглед на квалитетот, сигурноста, обезбедувањето рамнотежа помеѓу грижата за вработените и зголемувањето на продуктивноста во работата, дизајнот, посветеноста, ниските трошоци, ниските цени, ефикасноста на оперативниот менаџмент, иновативни и квалитетни производи, брзи, флексибилни, доверливи и достапни услуги и сл. Сите учесници во овој процес, независно од позицијата или од финансиската моќ, имаат за цел: да создадат вредност за организацијата и да ги елиминираат конкурентите независно од тоа дали се од иста дејност или не. Без создавање на вредности не може да се преживее, а без елиминација на конкурентите не може да се просперира.

### ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ

Тргувајќи од фактот дека оперативниот менаџмент се дефинира како систематски дизајн, насока и контрола на процеси, кои ги трансформираат влезните информации во услуги и производи за внатрешни како и за надворешни клиенти. (Ли Краевски, 2009). Тој е во основата на сите оддели во еден бизнис, зошто секој оддел извршува многу процеси и ги соединува активностите, одлуките и одговорности на оперативните менаџери. Светските искуства, децении наназад, јасно и недвосмислено покажуваат континуиран раст на инвестициите поврзани со подобрување на процесите и функциите. Ова му дава особена важност на оперативниот менаџмент, бидејќи самиот по себе е клучен фактор за зголемување на профитот преку подобрување на производната ефикасност. Од аспект на конкурентност, оваа комбинација од високи приходи и ниски трошоци, е најважна за било која организација. (Соклевски, 2012)

Основни компоненти на оперативниот менаџмент се: развојот на производи или услуги, дизајн на процеси и менаџирање со истите, и набавките во најширока смисла на зборот (сл. 2). Иако се зборува за основни компоненти, не ретко во литературата сите овие компоненти можат да се сретнат како посебно третирани области. Во најголем број на случаи, внимание привлекуваат различните концепти и пристапи. ( Nigel Slack, Stuart Chambers, Robethr Johnson, 2004).

МЕГА проектот се реализира од БАС Институтот за менаџмент и се темели на меѓусебната поврзаност на неколку елементи: стратескиот менаџмент, оперативниот менаџмент, иновативниот менаџмент и организациските промени. (Сл.1)



Слика 1: Меѓусебна поврзаност на трите проекти на ниво на МЕГА проектот (Смилевски, 2013)

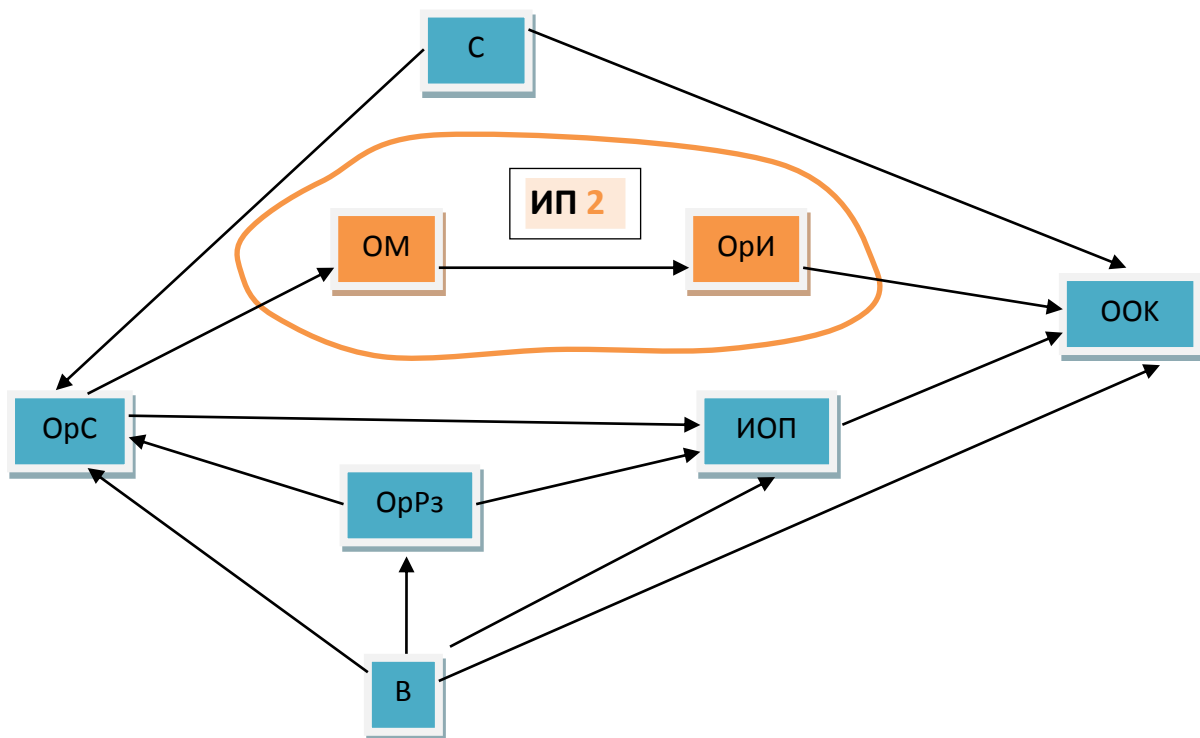
СФО- Стратески фокусирана организација; ОМ- Оперативен менаџмент; ОИ- Организациона изведба; ИО- Иновативна организација; Организациона кокурентност; С- Средина (окожување).

## МОДЕЛ НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### ИП 2: Оперативниот менаџмент и организациската изведба

Од ситуирањето на предметот на ова истражување можат да се изведат, барем за сега, следниве причинско-последични врски:

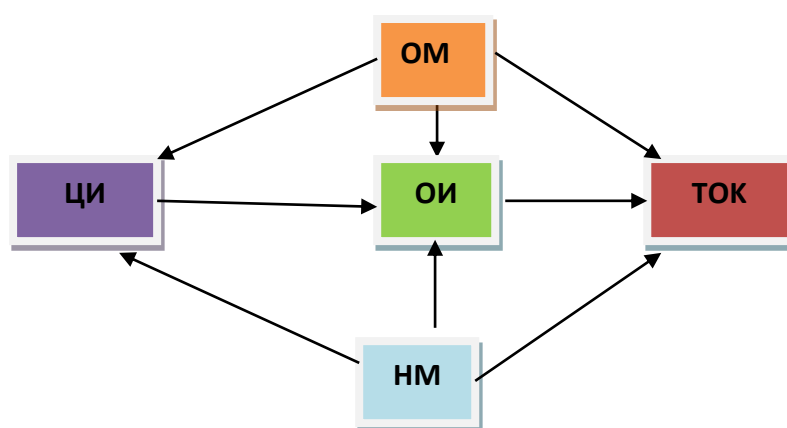
- 1) Оперативниот менаџмент како примарна независна варијабла влијание врз креирањето на организациската изведба;
- 2) Оперативниот менаџмент (трите негови компоненти посебно) како независни варијабли влијаат врз целите на изведба, кое пак имаат директно влијание врз квалитетот на организациската изведба;
- 3) Имплементацијата на оперативната стратегија влијае врз ТКК.
- 4) Надзорничкиот менаџмент како независна варијабла влијае врз продуктивноста, која пак директно влијае врз тековната организациска кокурентност;
- 5) Надзорничкиот менаџмент преку развојот на вработените (менторство) влијае врз тековната организациска кокурентност ;
- 6) Преку организациската изведба ќе се мерат: ефикасноста, квалитетот, цената, доверливоста, флексибилноста и брзината.



Слика 2: Модел на предметот на истражувањето

*С – средина, В – водство, ОрС – организациска стратегија, ОМ – оперативен менаџмент, ИОП – Иновации и организациски промени, ОрРз - Организациско разузнавање, Ори – организациска изведба, ООК - одржлива организациска конкурентност.*

На овој начин, на ниво на овој проект, тековната организациска конкурентност ќе биде проценувана како резултанта на влијанието на оперативниот и надзорничкиот менаџмент и преку влијанието на целите на изведба врз организациската изведба.



Слика 3: Фактори на тековната организациска конкурентност

*ЦИ- цели на изведба; ОМ-оперативен менаџмент; ОИ-органзациска изведба; НМ-надзорнички менаџмент; ТОК- тековна организациска конкурентност.*



## ОПШТА ХИПОТЕЗА И ПОТПРОЕКТИ

Оперативниот менаџмент со своите три компоненти: развој на производи и/или услуги, дизајн на процеси и веригата на набавки директно влијае врз целите на изведба, односно врз организациската изведба, а преку неа заедно со надзорничкиот менаџмент на тековната организациска конкурентност.

При тоа ги земаме во предвид четирите мерливи перспективи на оперативната стратегија (ОпС):

- 1) Достапноста на оперативните ресурси
- 2) Побарувачката на пазарот
- 3) Искуството од надзорничкиот менаџмент и вработените - Botton up
- 4) Искуството од циклусот на реализација од стратешкиот менаџмент - Top down

Па според тоа можеме да ја изведеме следнава **општа хипотеза**:

**ОХ: Степенот на вклученост на компонентите на оперативниот менаџмент битно влијае врз организациската изведба.**

Според моделот на предметот на ова истражување (сл.1), овој проект оперативно ќе се спроведува преку следниве **5 потпроекти** ( 4 од областа на ОМ и 1 од НМ) :

- 1) Имплементација на оперативна стратегија
- 2) Веригата на набавки и целите на изведба
- 3) Дизајн на процеси и целите на изведба ( + систем за квалитет)
- 4) Организациската изведба и продуктивноста
- 5) Надзорничкиот менаџмент и човечките ресурси (активирање)



Слика 4: Меѓусебната поврзаност на подпроектите во ИП2

Ефикасноста на оперативниот менаџмент (ОпМ) битно ја детерминира краткорочната конкурентност на компаниите. Организациите мора да го разбираат непосредното опкружување и да знаат на кој начин да ги задоволат потребите на своите клиенти. Исполнувањето на сите овие карактеристики, без разлика дали се работи за материјален производ или услуга, во најголема мера е одговорност на оперативниот менаџмент. (Соклевски, 2012)

Областа на дизајнот на процесите и менаџирањето со нив (ДПУ), непосредно и директно се поврзани со развојот на нови и подобрувањето на постојните производи или услуги (РПУ). За да се произведе нов или подобри постоен производ или услуга неопходен е дизајн на нов процес и соодветно менаџирање со него.

Преку веригата на набавки компаниите обезбедуваат трансфери на материјалните и нематеријални ресурси (добра или услуги) неопходни за да се произведе одреден производ или услуга кои потоа се валоризираат на пазарот од страна на клиентите.

Заедно со производите во мрежата од снабдувачите до клиентите, секоја врска ќе има фидбек порачки и информации до своите снабдувачи.

За компаниите постојат три важни причини за да ја имаат во предвид мрежата на снабдување:

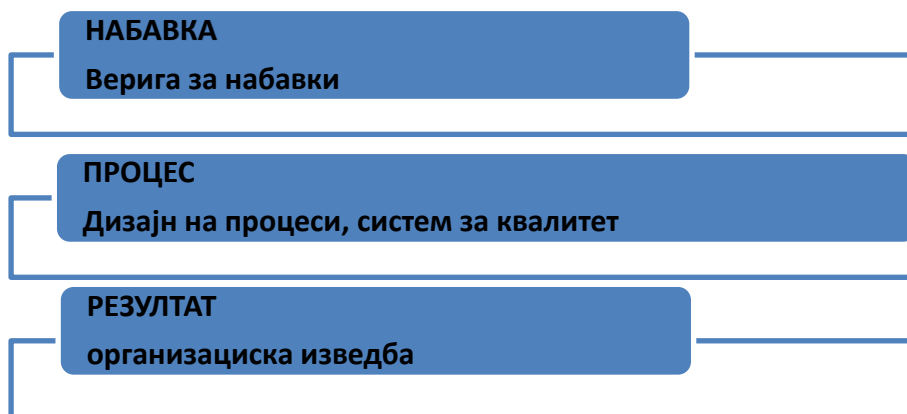
- Му помага на компанијата како ефективно да се натпреварува.
- Помага да ги идентификува важните врски во мрежата и
- Му помага на компанијата да се фокусира на долгорочната позиција во мрежата.

Трансформацијата на компанијата во оперативна стратегија, во своето јадро ги има двете дисциплини што пресудно влијаат на обезбедувањето на продуктивноста: оперативниот менаџмент (ОпМ) и надзорничкиот менаџмент (НМ).

Кога се однесува на содржината на оперативната стратегија, компаниите мора да ги имаат во предвид двете најважни перспективи: “барањата на пазарот” и “оперативните ресурси”. Од една страна компаниите мора да ги задоволат нивните клиенти, а од друга страна мора да градат ресурси и процеси кои за конкурентите би биле тешки да се следат и претставуваат континуирана иновација и конкурентност во иднина.

Стратегискиот менаџмент преку стратегиските перцепции на оперативноста ја гради стратегијата за имплементација и преку дизајнот на производи и услуги се поврзува со јадрото на оперативниот менаџмент и неговите претходно наведени три компоненти (области). Процесот се одвива со континуирана повратна врска од надзорничкиот менаџмент од една страна и стратегискиот менаџмент од друга. При тоа, оперативниот менаџмент е мостот помеѓу поставената организациска стратегија од една страна и нејзината имплементација во реалност од друга страна. (Сл. 5 и 6)

При тоа, организациската изведба е детерминирана од целите (карактеристиките) на изведбата на оперативноста, а нејзиното изведбено подобрување подржано од иновативниот менаџмент и од ефектите на планирањето и контролата ја одржува тековната конкурентност. (Соклевски, 2012)

**ОПЕРАТИВЕН МЕНАЏМЕНТ**

Слика 5: Елементи кои ќе се истражуваат во областа на оперативниот менаџмент

Успешниот дизајн на процесите и развојот на производите и услугите, најчесто е силно и нераскинливо поврзан со: интелектуалниот капитал на вработените (односно со нивниот степен на развиеност на професионалните компетенции и стручни знаења, вештини и способности), организацискиот структурен капитал (односно развиеноста на инфраструктурата за поддршка на вработените во смисла на техника и технологија, но и во смисла на развиено непосредно работно опкружување кое поддржува креативност) и степенот на квалитет и прифатливост на промовираните идеи. (Сл.5)



Слика 6: Елементи кои ќе се истражуваат во областа на надзорничкиот менаџмент

Надзорничкиот менаџмент опфаќа располагање со одреден број на начини и методи, односно инструменти за олеснување на работата на вработените и за водење со истите, како и елементи преку кои се менаџираат и подобруваат процесите во организациите.

**ЗАКЛУЧОК**

Инструментите на истражувањето се веќе во финална фаза и ќе доживеат прва пилотна верзија оваа година, а потоа ќе се дистрибуираат низ малите и средни организации во РМ. При испитувањето на конкурентноста на следниве три: СФО – стратешки фокусусирана организација; ОМ – оперативен менаџмент; ИМОП – иновативен менаџмент и организациски промени ќе им се даде најголема тежина како

индикаторите преку кои ќе се измери конкурентноста на организациско ниво меѓу сектори и на гранско ниво. Испитувањето ќе оди преку следниве четири димензии:



Слика 6: Четирите димензии на редоследно испитување (Смилевски, 2013)

Откако ќе се процени стратегијата, ќе може да се зборува за пазарната интелигенција, а внатрешната интелигенција ќе биде резултат од организациското учење и дел од организациската култура. Секако тековната конкурентност ќе се мери со индикаторите за организациската изведба, продуктивноста, навременоста, доверливоста, цената и брзината на испорака на производите или услугите.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008), The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business Press, Boston;
- 2) Lee J. Krajewski and Larry P. Ritzman, (2007), Operations Management, Strategy and Analysis, Addison-Wesley Publishing Company, Reading. Massachusetts.
- 3) Nigel S., Stuart C., Robethr J., (2004), Operations Management, Fouth edition, Prentice Hall, London, 2004.
- 4) Soklevski, T., Tasevska G. (2013), The impact of the Operational Management and Strategic Human Resource Management on the successful introduction of innovation in companies, International Scientific Conference Globalisation challenges and the social-economic environment of the EU, Faculty of Business and Management Sciences and the School of Business and Management, Novo mesto, Slovenia.
- 5) Soklevski, T. (2012), Contribution of operational management on sustainable Enterprise Competitiveness, I Scientific Conference - Contemporary management challenges and the organizational sciences ,BASIM, Bitola, Macedonia.
- 6) Stefanovska L., Soklevski, T., (2013), Through institutionalizing of the process of organizational learning to better organizational performance and increased organizational competitiveness, IX International Scientific Conference May of strategic management , Bor, University Beograd, Srbija.

**МЕНАЏМЕНТОТ НА ИНФОРМАЦИСКИ СИСТЕМИ ВО ФУНКЦИЈА НА  
ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И ИНОВАТИВНОСТА ЗА РАЗВОЈ НА  
КОНКУРЕНТНОСТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА**

**INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT IN FUNCTION OF  
ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATIVENESS FOR DEVELOPMENT THE  
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

**М-р Ана Ставревска**

**Ana Stavrevska M Sc**

[stavrevska\\_a@yahoo.com](mailto:stavrevska_a@yahoo.com)

УДК: 005.332.4]:005:004(497.773/.777)

334.722]:005:004(497.773/.777)

**АПСТРАКТ**

Денес во своето деловно работење претпријатијата ги применуваат информациските системи како основа за водење на бизнисот и за постигнување конкурентска предност. Голема и значајна улога има примената на информациските системи при имплементација на претприемничките активности. Примената на информациските системи во функција на претприемништвото и иновативноста ги подобрува бизнис процесите на претпријатијата и позитивно влијае врз создавањето на услови за постигнување на конкурентска предност. Динамичките карактеристики на бизнисот и бизнис процесите придонесуваат претпријатијата секогаш да бидат подготвени да се соочат со какви било промени кои можат да влијаат на бизнисот.

Ваквата основна претпоставка е докажана преку истражување спроведено во мали, средни и големи претпријатија во преспанско - пелагонискиот регион. Врз основа на тие сознанија се формира целина за поврзаноста на примената на менаџментот на информациски системи во функција на претприемништвото и иновативноста како фактори за развој на конкурентноста на претпријатијата. Преку добиените резултати од истражувањето се доаѓа до заклучок дека искористувањето на претприемничките можности, вршењето анализа на пазарот, искористувањето на човечките ресурси, како и примената на информациските системи влијаат врз постигнувањето на конкурентска предност.

**Клучни зборови:** информациски системи, претприемништво, иновативност, конкурентска предност.

**ABSTRACT**

Today in their business operations enterprises apply information systems, that are the basis for running the business and to achieve competitive advantage. Large and important role have the application of information systems in the implementation of entrepreneurial activities. Application of information systems in the function of entrepreneurship and innovation improve enterprise business processes and positively influence the creation of conditions for achieving competitive advantage. Dynamic

characteristics of the business and business processes contribute enterprises always to be ready to confront any changes that may affect the business.

This basic assumption is proven by research conducted in small, medium and large enterprises in the prespa - pelagonia region. These findings form a whole for connection of the application of management information systems in the function of entrepreneurship and innovation as factors in the development of the competitiveness of enterprises. Through the results of the survey comes to the conclusion that the exploitation of entrepreneurial opportunities, performing market analysis, human resource utilization and application of information systems affect the achievement of competitive advantage.

**Keywords:** information systems, entrepreneurship, innovativeness, competitive advantage.

## ВОВЕД

Претпријатијата денес инвестираат во информациски системи и информатички технологии бидејќи тие претставуваат основа за водење на бизнис. Информациските системи се едни од најважните алатки на претприемачите за постигнување ефикасност и продуктивност во работењето, развој на нови добра, услуги и бизнис модели, подобро донесување на одлуки, како и поголема блискост со купувачите. Информациските системи претставуваат важна комуникациска алатка што им овозможува на претпријатијата да добијат јасна слика за бизнис процесите. Достапноста до податоци за купувачите и повратни информации им помага на претпријатијата при усогласувањето на бизнис процесите со потребите на купувачите. Примената на информациските системи им овозможува на претприемачите да преземат активности со цел да ги реализираат дефинираните цели на претпријатието.

Информацискиот систем се дефинира како збир, колекција од хардвер, софтвер, луѓе, процедури и податоци. Сите наведени елементи функционираат заедно како еден систем, со цел да се обезбедат информации кои се од суштинска природа за управувањето со претпријатието.<sup>221</sup> Информациските системи технички може да се дефинираат како збир од меѓусебно поврзани компоненти, кои собираат, обработуваат, складираат и дистрибуираат информации за да го поддржат донесувањето на одлуки и контролата во едно претпријатие.<sup>222</sup>

Информациските системи наоѓаат примена и во претприемништвото и иновативноста. Претприемништвото претставува процес на идентификација на можностите на пазарот, наоѓање на ресурси кои ќе овозможат експлоатирање на тие можности и неопходно активирање за искористување на можностите, со цел да се постигне добивка. Претприемништвото се заснова врз некаков вид на иновација односно врз некоја промена во која што претприемачот прво гледа можност за успех на претпријатието, а со примена на иновацијата тоа фактички и го реализира. Иновативноста е процес на воведување на нови, добри идеи, услуги или практика со цел да бидат корисни, т.е. иновациите се воведување на исплатливи новитети. Иновациите влегуваат во редот на најважните карактеристики на претприемништвото. Иновациите претставуваат систем на организирани активности насочени кон

<sup>221</sup> Јосимовски, С., (2011): *Информациски технологии*, трето изд., Економски факултет - Скопје, стр. 235

<sup>222</sup> Лаудон, К. К., и Лаудон, Џ. П., (2010): *Менаџмент информациски системи - Управување со дигитална компанија*, изд. Арс Ламина, стр. 16-17

создавање на промени. Претприемништвото и иновациите играат значајна улога во развојот на конкурентска предност на претпријатијата. Конкуренцијата која игра многу важна улога како основен координатор на секојдневните одлуки на претприемачите и купувачите на пазарната економија зависи од степенот на искористување на претприемничките можности, од анализата на пазарот како и од човечките ресурси. Кога претпријатијата ќе постигнат една или повеќе од бизнис целите:<sup>223</sup> оперативна одличност, нови добра, услуги и/или бизнис модели, блискост со купувачот, добавувачот и подобро донесување на одлуки тогаш може да се каже дека имаат постигнато конкурентска предност.

Се поставуваат прашањата: “Зошто некои претпријатија работат подобро од други?” и “Како тие постигнуваат конкурентска предност?” Одговорот на овие прашања е содржан во примената на информациските системи со посебен акцент на системите за поддршка на одлучување, како и системите за планирање на ресурсите. Информацискиот систем за поддршка на одлучувањето претставува интерактивен информациски систем заснован на компјутер, кој се применува за донесување нерутински одлуки. Системите за планирање на ресурсите на претпријатијата се мултимодулски софтверски апликации, кои им овозможуваат на претпријатијата да го поврзат и координираат целокупниот збир на активности и операции неопходни за реализација на идејата во видливо добро и услуга подготвено за воведување на пазарот.

Целта на овој труд е да се истакне примената на информациските системи во функција на претприемништвото и иновативноста за развој на конкурентноста на претпријатијата. Исто така се прави обид да се придонесе во изградбата на соодветен функционален модел.

### ДЕФИНИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

**Улогата на информациските системи при имплементацијата на претприемничките активности како фактор за конкурентноста на претпријатијата (мали, средни и големи претпријатија).**

Бидејќи еден бизнис постојано се менува, информациите имаат клучна улога во водењето на политиката на претпријатието. Главни задачи на информациските системи се овозможување на стратешка и конкурентска предност на претпријатијата, олеснување на решавањето на деловни проблеми, зголемување на ефикасноста и продуктивноста во работењето и подобрување на квалитетот на доброта и услугите. Информациските системи овозможуваат претпријатијата да ги идентификуваат специфичните потреби на купувачите и на тој начин да постигнат конкурентска предност. Исто така, информациските системи овозможуваат претпријатијата да ги постигнат своите цели и мисија преку специфицирање на потребните планови и ресурси.

Вршењето на работите подобро од конкурентите и одговарањето на клиентите и добавувачите во реално време како резултат на примена на информациските системи, му овозможува на претпријатието да постигне повисока продажба и повисока добивка која конкурентите не може да ја постигнат.

<sup>223</sup> Лаудон, К. К., и Лаудон, Џ. П., (2010): *Менаџмент информациски системи - Управување со дигитална компанија*, изд. Арс Ламина, стр. 15



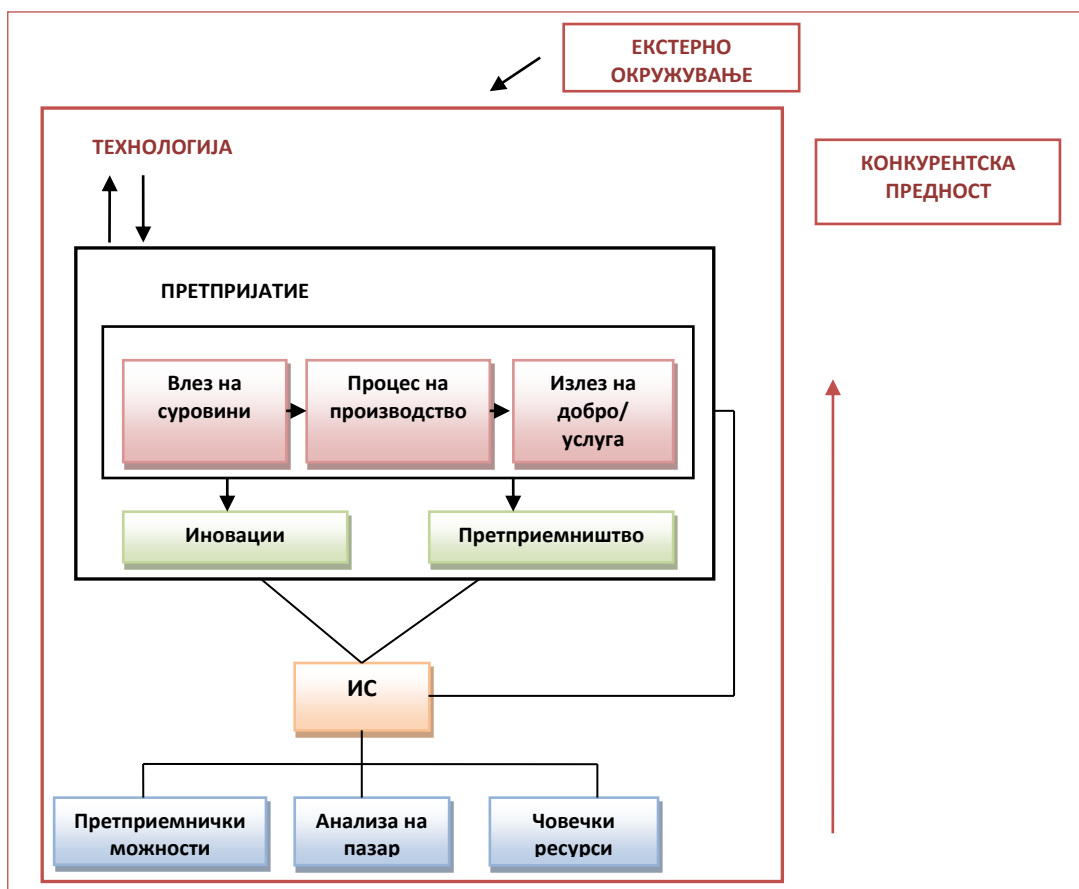
### Влијанието на информациските системи врз планирањето и извршувањето на претприемничките активности.

Информациските системи станаа составни, интерактивни алатки вклучени во работењето и во донесувањето на одлуки на претпријатијата. Во текот на последната деценија, информациските системи овозможуваат фундаментални измени на економијата на претпријатијата и значително ги зголемуваат можностите за организирање на работата. Содржат информации за претпријатието и за неговото окружување и овозможуваат пренос на информациите во рамките на претпријатието.

Големо е влијанието на информациските системи врз претприемничките активности во зависност од тоа за какво претпријатие станува збор. Информациските системи вклучуваат креативност во претприемничките активности, им помагаат на претприемачите да ја препознаат претприемничката можност, да донесат соодветна одлука, да ги планираат потребните ресурси. Големо е влијанието на информациските системи во анализата на пазарот каде што со нивна помош полесно може да се идентификуваат потребите на потрошувачите.

### КАТЕГОРИЈАЛЕН МОДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Појавата на ова истражување, односно анализирањето на применливоста на информациските системи во функција на претприемништвото и иновативноста како фактор за развој на конкурентноста на претпријатијата, нè доведува до следниов модел (види слика 1).



Слика 1. Категоријален модел на истражувањето

Претпријатието во извршувањето на процесот на производство (кој вклучува три процеси: влез на сировини, процес на производство и излез на готово добро/услуга) ја вклучува и примената на информациските системи во функција на претприемништвото и иновативноста. Информациските системи се поврзани со претприемништвото и иновативноста и придонесуваат за развој на конкурентска предност на претпријатијата, бидејќи само информациските системи не можат да обезбедат предност за бизнисот. Преку искористување на претприемничките можности, вршењето анализа на пазарот и искористување на човечките ресурси се создаваат услови за постигнување на конкурентска предност. Секако тука големо влијание имаат екстерното окружување и технологијата.

### ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

**Теоретска цел:** Ова се однесува на консултирање на литература за менаџментот на информациски системи во функција на претприемништвото и иновативноста за развој на конкурентноста на претпријатијата. Ова истражување ќе придонесе во научните сознанија од оваа област, бидејќи истото во наши услови не е доволно истражувано и ќе даде јасна и реална слика за тоа како ќе влијае доколку се практикува во домашните претпријатија.

**Методолошка цел:** Ова подразбира одредување и изработување на соодветен инструмент со кој ќе се истражува. Користењето на овој инструмент ќе придонесе за добивање на сознанија кои ќе служат за збогатување на постоечката литература за менаџментот на информациските системи, претприемништвото, иновативноста и конкурентноста.

**Практична цел:** Резултатите кои што ќе се добијат од ова истражување да можат да бидат корисни и да се применуваат во претпријатија кои веќе започнале или започнуваат да работат со менаџментот на информациски системи, кој во функција на претприемништвото и иновативноста создава услови за постигнување на конкурентска предност.

### ХИПОТЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

**Генерална хипотеза:** Во своето деловно работење претпријатието ги применува информациските системи со цел да создаде услови за постигнување на конкурентска предност што значи остварување профит и стекнување лидерска позиција на пазарот.

**Посебна хипотеза 1.:** Степенот на искористување на можностите во екстерното окружување позитивно ќе влијае врз создавањето на услови за постигнување на конкурентска предност.

**Поединечна хипотеза 1.1.:** Технолошките промени како извор на можности позитивно ќе влијаат на постигнувањето на конкурентска предност.

**Независна променлива:** Технолошките промени како извор на можности.

**Зависна променлива:** Постигнување на конкурентска предност.

**Поединечна хипотеза 1.2.:** Развивањето систем за менаџирање на идеи од страна на претпријатието создава услови за постигнување на конкурентска предност.

**Независна променлива:** Развивањето систем за менаџирање на идеи.

**Зависна променлива:** Постигнување на конкурентска предност.

**Посебна хипотеза 2.:** Примената на комплетна анализа на пазарот и конкуренцијата од страна на претпријатието создава услови за постигнување на конкурентска предност.

**Поединечна хипотеза 2.1.:** Идентификувањето на потребите на купувачите од страна на претпријатието позитивно ќе влијае врз создавањето на услови за постигнување на конкурентска предност.

**Независна променлива:** Идентификувањето на потребите на купувачите од страна на претпријатието.

**Зависна променлива:** Постигнување на конкурентска предност.

**Поединечна хипотеза 2.2.:** Изборот на сегментот на пазарот (односно, групата на потрошувачи) врз кој ќе се фокусира претпријатието ќе влијае врз создавањето на услови за постигнување на конкурентска предност.

**Независна променлива:** Изборот на сегментот на пазарот (односно, групата на потрошувачи) врз кој ќе се фокусира претпријатието.

**Зависна променлива:** Постигнување на конкурентска предност.

**Посебна хипотеза 3.:** Високата ефективност кај вработените која е клучна за градење на човечките ресурси за новото претпријатие позитивно ќе влијае врз зголемувањето на можностите претпријатието да постигне конкурентска предност.

**Поединечна хипотеза 3.1.:** Тимската работа при разработувањето на идејата позитивно ќе влијае врз постигнувањето на конкурентска предност од страна на претпријатието.

**Независна променлива:** Тимска работа при разработувањето на идејата.

**Зависна променлива:** Постигнување на конкурентска предност.

**Поединечна хипотеза 3.2.:** Степенот на знаење и вештините на човечките ресурси играат важна улога во создавањето на услови за постигнување на конкурентска предност.

**Независна променлива:** Степенот на знаење и вештините на човечките ресурси.

**Зависна променлива:** Постигнување на конкурентска предност.

За зависните и независните променливи се одредени соодветни индикатори т.е. соодветни прашања од четирите групи на прашања од анкетниот прашалник.

## МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

**Истражувачки инструменти:** Како истражувачки инструмент се користеше анкетен прашалник, кој овозможи да се идентификуваат факторите за постигнување на конкурентска предност преку испитување на мислењето на менаџерите и вработените. Анкетниот прашалник беше изготвен за потребите на ова истражување во согласност со поставениот проблем, предмет, цели и хипотетска рамка. Врз основа на теоретскиот дел од истражувањето и користената литература беа поставени зависните и

независните променливи како и индикаторите, т.е. беше поставена хипотетската рамка. Врз основа на поставената хипотетска рамка беше составен анкетниот прашалник со чија помош се мереше **зависната променлива**: конкурентска предност и **независните променливи**: претприемнички можности, анализа на пазар и човечки ресурси. Добиените одговори од анкетниот прашалник се внесоа во програмата за статистичка обработка на податоци SPSS и се направија различни анализи за потврдување на поставените хипотези.

**Примерок на истражувањето:** Истражувањето беше спроведено во мали, средни и големи претпријатија во преспанско - пелагонискиот регион. Во истражувањето се вклучени 80 испитаници од кои 35 менаџери и 45 вработени. Критериум за одбирање на претпријатијата каде се одвиваше истражувањето е претпријатието да работи успешно, да работи со производство или да спаѓа во непроизводствени претпријатија.

**Обработка на податоците:** Обработката на податоците беше реализирана по следните фази: **прва фаза:** средување на податоците; **втора фаза:** проверка на податоците и внесување за обработка во Microsoft Office Excel и SPSS - програма за статистичка обработка на податоци; **трета фаза:** анализа на добиените резултати со помош на графичко претставување, хи-квадрат и корелација со Пирсонов и Спирманов коефициент; **четврта фаза:** изведување на заклучоци според добиените резултати.

## РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Анализата за менаџментот на информациски системи во функција на претприемништвото и иновативноста за развој на конкурентноста на претпријатијата претставува основа за потврдување на поставената хипотетска рамка.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека технологијата како најголемата причина за промени во бизнисите, влијае на претприемничката структура, човечките ресурси како и на финансиите. Технолошките промени како извор на можности овозможуваат воведување на ново добро и услуга и влијаат на постигнувањето на конкурентска предност. Претпријатијата имаат развиен систем за менаџирање на идеи, кој ги имплементира идеите генерирани од страна на менаџерите или вработените и идеите кои што носат заработувачка. Поголем дел од претпријатијата системот за генерирање на идеи го користат за поддршка за развој на иновациите и сметаат дека централна улога во успешната реализација на една идеја во остварливо добро и услуга имаат иновациите. Претприемничките можности влијаат врз донесувањето на одлуките и го подобруваат извршувањето на работата. Претприемничките можности постојат и поради постоењето на промени, особено технолошки, регулаторни и политички, како и општествени и демографски промени.

Претпријатијата ги идентификуваат потребите на купувачите преку разговор со потенцијалните купувачи за тоа колку често ги купуваат добрата и услугите, од каде купуваат, по која цена, како и преку испитувања за тоа кои карактеристики треба да ги има новото добро и услуга и создаваат услови за постигнување на конкурентска предност. Претприемачот внимателно го избира сегментот на пазарот врз кој ќе се фокусира и собира податоци за секој сегмент од пазарот притоа определувајќи го целиот сегмент за сопствениот бизнис. Претпријатијата добро го познаваат пазарот на кој ги пласираат добрата и услугите. Преку анализа на пазарот претпријатијата

создаваат добра и услуги кои ќе бидат привлечни за потенцијалните купувачи. Дел од претпријатијата го користат интернетот за да соберат информации за своите потрошувачи, но користењето на интернетот зависи од секторот во стопанството во кој делува претпријатието. Поголем дел ги користат и информациските системи за да направат полесна анализа на пазарот и конкуренцијата. Ги користат информациските системи за донесување на одлуки и информациските системи за планирање на ресурси за да постигнат конкурентска предност.

Тимската работа, искуството на луѓето во тимот се многу значајни за остварување на бизнис идеите. Претпријатијата ги користат тимовите ефективно во рамките на функциите и како резултат на тоа претпријатијата располагаат со многу ефективни функционални тимови. Преку поделба на улогите на членовите во тимот се реализираат конкретно поставените задачи. Знаењето, вештините, способностите како фактори на човечките ресурси играат многу важна улога во постигнувањето на успех во бизнисот и остварувањето на бизнис идеите. За претпријатијата најважниот ресурс се луѓето во тимот. Фокусирањето кон човечките ресурси е еден од клучните фактори за постигнување на конкурентска предност. Мотивацијата како и високата ефективност кај вработените, исто така се клучни за градење на човечките ресурси. Претпријатијата се согласуваат дека секторот за човечки ресурси е онај сектор кој треба да осмислува стратегии за вработување на компетентни луѓе, стратегии за едукација на вработените, решавање на конфликти.

Врз основа на направената анализа на поединечните и посебните хипотези, генералната хипотеза **„Во своето деловно работење претпријатието ги применува информациските системи со цел да создаде услови за постигнување на конкурентска предност што значи остварување профит и стекнување лидерска позиција на пазарот – се потврдува.“**

### ЗАКЛУЧОК

Претпријатијата ги користат информациските системи за да постигнат конкурентска предност. Голема и значајна е улогата на информациските системи врз планирањето и извршувањето на претприемничките активности. Исто така конкурентска предност претпријатијата постигнуваат и преку искористување на можностите, вршење на анализа на пазарот, како и искористување на човечките ресурси.

За тоа да успее, претпријатијата треба: да ги применуваат информациските системи во своето деловно работење, т.е. да ги применуваат информациските системи при планирањето и имплементацијата на претприемничките активности; да ги искористуваат претприемничките можности; да вршат анализа на пазарот преку испитување на моќта на купувачите, моќта на добавувачите, заканата од нов влез, заканата од супститутите како и конкуренцијата, односно ривалството; да располагаат со висока ефективност кај вработените која е клучна за градење на човечките ресурси.

Кога сите горенаведени активности ќе бидат подеднакво интегрирани во постојните претпријатија, се создава еден начин на работа кој ќе треба да го применуваат сите претпријатија кои сакаат да постигнат конкурентска предност, односно да остварат профит од искористување на можноста и да стекнат лидерска позиција на пазарот.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Барон, Р. А., и Шејн С. А., (2011): *Претприемништво процес со перспектива*, Кочани: Генекс
- 2) Циунова - Шулеска, А., и Јаковски, Б., (2008): *Маркетинг Менаџмент*, Економски факултет Скопје
- 3) Дикинс, Д., и Филс, М., (2010): *Претприемништво и мали фирми*, 4-то издание, Издавачки центар Три
- 4) Фити, Т., Хаџи - Василева - Марковска, В., и Бејтмен М., (2007): *Претприемништво*, второ издание, Универзитет "Св. Кирил и Методиј", Економски факултет - Скопје
- 5) Јованоски, Д., Санта, М., Кралев, Т., Дуковски, В., Циунова - Шулеска, А., Караев, А., Петковски, К., Филиповски, В., Стаматов, Д., Коевски, Г., и Миновски, Р., (Ноември 2007): *Your own business: how to get there? Како до сопствен бизнис*, Центар за развој на нови бизниси Универзитет "Св. Кирил и Методиј" - Скопје
- 6) Јосимовски, С., (2011): *Информациски технологии*, трето издание, Универзитет "Св. Кирил и Методиј", Економски факултет - Скопје
- 7) Кралев, Т., Чубровиќ, И., и Кралева, Н., (2010): *Претприемаштво и мал бизнис*, четврто издание, Универзитет за туризам и менаџмент - Скопје
- 8) Лаудон, К. К., и Лаудон, Џ. П., (2010): *Менаџмент информациски системи - Управување со дигитална компанија*, изд. Арс Ламина
- 9) Марковска, М., (2010): *Иновативен менаџмент*, (скрипта за интерна употреба), ФАМИС
- 10) Портер, М. Е., (2009): *Стратегија за конкурентност-Техники за анализа на сектори и конкуренти*, изд. Дата Понс
- 11) Портер, М. Е., (2009): *За конкуренцијата*, Дата Понс , Скопје
- 12) Пановска, В., и Бошкоска, М., (2007): *Планирање и одлучување*, врто издание, Универзитет "Св. Климент Охридски" - Битола
- 13) Pulevska Ivanovska, L., (2009): *LOGISTICS Supply Chain Management*, Универзитет "Св. Кирил и Методиј", Економски факултет - Скопје
- 14) Radić, G., (2009): *UPRAVLJANJE POSLOVNIM INFORMACIONIM SISTEMIMA*, 1. izdanje, Panevropski univerzitet "APEIRON" Banja Luka

## МЕНАЏИРАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАКО БАЗИЧНА ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ДОЛГОРОЧЕН РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВЕН ПРОЦЕС

### THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE AS A BASIC DETERMINANT OF LONG-TERM DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS

**М-р Слаѓана Т Стаменкова**

ЈУУДГС „Здравко Цветковски“ Скопје  
БАС- Академија Смилевски, Скопје

**Slagana T. Stamenkova M Sc**

JUUDGS „Zdravko Cvetkovski“ Skopje  
Business Academy Smilevski BAS - Skopje  
[slagana\\_stamenkova@yahoo.com](mailto:slagana_stamenkova@yahoo.com)

УДК: 005.7:37.07

#### АПСТРАКТ

Промените се неопходност за секоја организација односно и за секоја образовна институција поради потребата за приспособување кон динамичното окружување. Имајќи го тоа во предвид образовните организации се прилагодува на истото. Притоа, постојните промени во средината (окружувањето): нови барања на пазарот на струки, , соочување со конкуренцијата, изменета владина политика, променета социјално-политичка средина и сл., мора да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата/образовна институција, како што се промена на, методи и форми на работа, процедурите на работа промени во работната изведба, изменет начин на раководење, тимска работа, иновативност во работата итн.

Во современи услови, организациите/образовните организации мораат да се иновираат и да се променат, не само да просперираат, туку повеќе, за да опстанат во светот на зголемената конкуренција. Оние кои не се менуваат набргу имиџот им опаѓа, бројот на учениците, заинтересираноста на вработените за работа, етосот се намалува и слично

Организациите/образовни институции мораат перманентно да ја редизајнираат својата структура, својот имиџ, развивањето и унапредувањето на својата работа во согласност со актуелните состојби во опкружувањето.

**Клучни зборови:** промени, образовна организација, иновации, проблеми, окружување.

#### ABSTRACT

The changes are a necessity for any organization or for any educational institution because of the need for adaptation to the dynamic environment. Taking this into account educational organizations adapt to it. Moreover, the existing changes in the environment (environment): new market requirements vocations, facing competition, changing government policies, changed socio-political environment, etc. Must be accompanied by an



appropriate response organization / educational institution, such as change, methods of the form work, work procedures, changes in work performance, changed way of managing teamwork, innovation in work etc.

In contemporary organizations / educational organizations must innovate and change, not to prosper, but rather, to survive in a world of growing competition. Those who do not change soon the image of decline, the number of students, the interest of the employees work ethos reduces etc.

Organizations / educational institutions must permanently to redesign its structure, its image, developing and promoting its work in accordance with the actual conditions in the environment.

**Keywords:** change, educational organization, innovation, problem environment.

## ВОВЕД

Промените во општеството значат и промени во образованието, промените во образованието очекувано го менуваат и местото на образовните институции во државата, а тоа неминовно води кон промени во раководењето и управувањето со образовните институции. Промени што би значеле подигање на квалитетот на менаџментот во правец на зголемено ангажирање за приспособување на квалитетот на образовните услуги на потребите и барањата на новото време. Современ менаџмент адекватен на современи услови. Директорот како носител на менаџерската функција во училиштето ја носи одговорноста во справувањето со потребите на новото време, поставувајќи си цели и остварувајќи ги од период во период на квалитативно повисоко ниво, затоа што да се живее значи да се решаваат проблеми, а растењето значи способност за решавање на поголеми проблеми.

*„Не постои ништо потешко од тоа да се преземе нешто, ништо поопасно од тоа да се води, како и понеизвесно дали ќе успее, отколку да се стане водач во воспоставувањето на нов ред на нештата“*

Николо Макијавели

## ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

**Образованието е фундаментално човеково право. Тоа им овозможува на децата, младите и возрасните моќ критички да размислуваат, да прават избор и да си гоподобрат животот. Го разбива затворениот круг на сиромаштија и е клучен елемент на економскиот и социјалниот развој.**

(ЕФА, УНЕСКО)

Никогаш повеќе од денес знаењето немало поголемо значење и поголема улога во животот на современиот човек. Образованието треба да овозможи стекнување, но и постојано проширување на знаењата, посебно од научните дисциплини и работната практика кои се применуваат од страна на поединците, во согласност со дејноста и целите на секоја работна организација.

Ако целта на образованието е да го оспособи човекот да ги постави своите цели, да се самоопредели и да ги реализира своите соништа, тогаш образованието мора да обезбеди пристап кон светот на промените. Неминовноста од промени во

образовниот систем мора да биде следена со адекватни промени во процесот на менаџирање со образованието.

Трендот на брзи промени, како неизбежен феномен, со себе ја носи и потребата од сериозен пристап и водење соодветна образовна политика која ги допира клучните детерминанти на секое општество. Вложувајќи во образованието, практично вложуваме во нашата иднина и вкупната перспектива на едно општество. Поаѓајќи од ова, креирањето на животот на младиот човек претставува императив за сите нас, но и обврска која треба да се пренесува на следните генерации.

Образованието е замислено како доживотен процес на стекнување знаења, вештини и ставови, во кој човекот може кога сака да влезе и да излезе, со цел да ги препознае и оствари своите афинитети и потреби, да ја задоволи потребата од образување и дообразување, со што ќе се формира и како успешна, самостојна и посветена личност во општеството.

Промените во организацијата се состојат во:

- Промени во целите – природата на работата претставена преку мисијата и стратегијата на конкретната организација, промените кај луѓето;
- Промени во ставовите и компетенциите на вработените;
- Промени во културата – систем на вредности на организацијата во целина;
- Промени во технологијата – операциите и информациската технологија и
- Промени во структурата – конфигурацијата на претпријатието како комплексен систем и создавање на нови врски на комуникација и линии на авторитет.

Фулан (Fullan) со својот пристап покажува што се подразбира под промена во едно училиште, лоцирајќи ја промената внатре во училниците во три сегменти.

**Првиот сегмент** се однесува на новите материјали, односно новите содржини по одредени наставни дисциплини внесени во процесот на наставата.

**Вториот сегмент** од промените подразбира ново однесување, нова практика или нов начин на работа кој се манифестира со нов пристап во односот кон учениците и родителите од страна на наставниците, нови односи помеѓу персоналот, нов пристап кон образовната технологија.

**Третиот сегмент** се промените во верувањата, разбирањата, што значи нов пристап кон она што се случува во училиштето од страна на сите активни субјекти во реализацијата на наставата и желба да се воспостави систем на вредности опстанат само оние училишта кои во своето работење навреме ќе ги имплементираат сите неопходни промени, во спротивно ќе бидат поттиснати од се поголемата конкуренција на образовна понуда, претворајќи се притоа во институции во изумирање.

На конкуренцијата во образованието треба да се гледа како на нешто позитивно, како поттик за натпревар меѓу образовните институции. Конкуренција во образованието мора да постои, како што постои и во сите други сфери на стопанството

и општественото дејствување. Како и да гледаме на промените, факт е дека времето е ости, во рамките на едно училиште.

Менаџирањето со процесот на воспитание подразбира да се има предвид во секој момент комуникацијата помеѓу субјектите, носители на овој процес, од чиј квалитет зависи крајниот ефект на воспитно-образовниот процес. Менаџирањето со процесот на комуникација го зазема заслуженото место меѓу се друго што значи менаџирање на воспитно-образовниот процес.

Со еден збор, приспособување кон пазарните услови на работење, а тоа, покрај останатото, бара воведување и на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели кај овие институции. Основно прашање што се поставува пред менаџментот со промените е: **како тие промени да се спроведат?** Во основа, управувањето со промените е функција од два основни фактори: **спремност**- за прифаќање на промените и **способност**-за нивно имплементирање.

Промените во правец на задоволување на потребите на пазарот на трудот, всушност, значат промени во правец на поврзување на образованието со пазарот на трудот. Неопходно е да се постават механизми за зголемена соработка помеѓу образованието и бизнисот и индустријата. Ова поврзување би требало да ги унапреди многуте аспекти на дејствување на образовните институции, како што се ефикасна интерна и екстерна комуникација, унапредување на процесот на испорака на образовни услуги, прашањата поврзани со финансирањето на образованието, квалитетот на наставата, сатисфакцијата, задоволството на корисниците на образовните услуги и сл.

Динамиката на промените на образовниот систем мора да ја следи динамиката на промените кај потребните компетенции кои ќе ги диктира пазарот на трудот. Само на тој начин ќе се задоволат потребите и на двете страни, затоа што актуелните потреби на стопанството никогаш не можат да се задоволат со изолиран образовен систем. Образовните услуги мора да излезат надвор од училишните клупи и да се поврзат со светот на кој му требаат тие образовни услуги, затоа мора да се создадат услови за социјален дијалог, кој ќе овозможи поврзување на потребите на пазарот на трудот и образованието. На образованието и на пазарот на трудот треба да гледаме како на понуда и побарувачка, каде понудата е на страната на образованието, кое нуди квалификувани кадри, а пазарот на трудот побарува.

Неспорниот факт дека промените се неизбежни, додека изборот е индивидуален, упатува на сериозната заложба за создавање на образовен систем во претприемничко општество, во кое ќе се формираат способни млади луѓе што активно ќе се вклучат во сите процеси на општеството. Тоа би значело развивање на претприемачкиот дух и култура за создавање на нови производни и услужни дејности.

Успешното управување со промените во образованието претставува фактор за унапредување на конкурентноста на конкретната образовна институција, а преку тоа и конкурентност на образованите кадри кои ќе излезатод неа. Тоа им дава можност за избор на професионална определба во и надвор од земјата, како и можност за дообразување и усовршување надвор од земјата, што би значело искуства надвор од нашите граници, како и нови идеи и поттик за нови промени. Мобилноста значи можност за образовна, културна подвижност, размена на искуства, како и меѓународна

соработка. Мобилноста обезбедува отвореност во комуникацијата со други општества и култури, што вклучува запознавање, толерирање и почитување на меѓусебните разлики. Покрај социјалното учење мобилноста овозможува размена на идеи и збогатување на искуствата.

*“Change starts when someone sees the next step”*

William Drayton

*„Промените започнуваат кога некој го гледа следниот чекор“*

Вилијам Драјтон

## РЕЗИМЕ

Тој „некој“ во конкретната ситуација, директорот на училиштето, треба да биде способен да мисли и размислува за да може брзо и ефикасно да замисли, да донесе одлука, да постапи, да изврши и сл.

**Успешниот менаџер треба да размислува широко, секогаш пошироко од останатите, за да може да ги согледа ефектите од сите работи и процеси што ги презема.**

Исак Адигес во својата методологија го дефинира менаџментот и како процес за решавање на проблемите што се јавуваат поради промените.<sup>224</sup>

**Остварувањето на една цел за успешен менаџер е само поттик за поставување на нови и нови предизвици, во кои и тој и училиштето со кое управува би влегле поискусни, посposобни, сигурни во себе и своите способности.**

- **Активно вклучување на сите воспитувачи**, во креирање на работата на Училишниот дом со што се креира и позитивна клима (етос) и комуникација, соработка со Ученичка домска заедница (лична и колективна хигиена, анализа на успехот од тромесечја, полугодија и крај на година, Велигденски хепенинг, избор на грб на Ученичкиот дом, работа во дворот на Ученичкиот дом – со што освоивме и награда за најубаво уреден двор за колективно домување и друго). Воведување и социјализација на учениците на живот во Ученичкиот дом, со што се пружи секаква помош на учениците и родителите во постигањето на подobar развој на личноста и подobar успех во учењето.
- **Соработка помеѓу тимовите** (хоризонтална) и презентирање на сите свои активности, проекти, отворени часови, користење на иновативни техники-вештини на 21-век, трибини, реализирање на цели на современиот воспитно-образовен процес-организација на избор на грб на Ученичкиот дом, организирање на Велигденски хепенинг, освојување на дупла круна (лига на Ученички домови и севкупна Домијада) Соработка со училиштата (директорите, наставниците, класните-раководители и педагошко-психолошка служба), преку посета на воспитувачите на училиштата каде учат учениците. На тој начин сите подрачја од работата на УД ќе бидат

<sup>224</sup> Адигес Исак (1998) „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ (стр. 230)

презентирани на креативен и воспитен принцип. Беше изработена и WEB страна: [www.ud-zdravkocvetkovski.com.mk](http://www.ud-zdravkocvetkovski.com.mk) на која може да се видат сите наши активности-досегашни.

#### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)**

- 1) Адижес Исак (1998): „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“.
- 2) Атанасоска Татјана (2008): „Менаџирање во училишта“, Битола, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Педагошки факултет.
- 3) Гоцевски, Трајан (2007): „Образовен менаџмент“. Скопје, Филозофски факултет.
- 4) Гоцевски Трајан (1991): „Образовниот систем и пазарната економија“ (во публикација), „Просветно дело“, год. 45, бр. 5, (стр 105-116).
- 5) Juric, Vladimir (2004): „Pedagoski manadzment“, Zagreb, Skolskaknjiga.
- 6) Кралев Тодор (1994): „Менаџмент (планирање, организирање, раководење, контролирање), Вовед во менаџментот“, Скопје, Центар за интернационален менаџмент.
- 7) Кралев Тодор (1995): „Основи на менаџментот“, Скопје, Центар за интернационален менаџмент.

## **COST- BENEFIT АНАЛИЗАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ КАКО ФАКТОР ЗА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ**

### **COST BENEFIT ANALISES ON THE MANAGEMENT AS FACTOR FOR ENTERPRISES COMPETITIVENESS**

**Проф. д-р Емилија Стевановска**

Бас Институт за менаџмент –Битола

**Emilija Stevanovska Ph D**

BAS Institute of management Bitola

[emilijastevanovska@yahoo.com](mailto:emilijastevanovska@yahoo.com)

**М-р Емануела Есмерова**

СУГС "Арсени Јовков"-Скопје

**Emanuela Esmerova M Sc**

SUGS "Arseni Jovkov"- Skopje

[emaesmerova@yahoo.com](mailto:emaesmerova@yahoo.com)

УДК: 005.332.4:519.866

#### **АПСТРАКТ**

Процесот на инвестирање се карактеризира за еднократна или повеќе кратна употреба кој се изведува во сегашноста но нивните низа на позитивни ефекти треба да се очекуваат во иднината од страна на менаџерите.. Најчеста поделба на ефектите која произлегува од реализација на една инвестиција произлегува од економските и нееекономските ефекти и проценките на менаџерите. Произлезените економските ефекти од таквата инвестиција се изразени преку производството и услугите, или преку изразената вредност на производството или услугите, или најчесто се одлика од резултатот на експлоатација преку ефектот на мерење и нивно прикажување.

Економските ефекти во рамките на едно претпријатие се многу значајни, затоа што преку економските ефекти може да се согледа ефикасноста на нивните инвестициони програми и заинтересираноста на менаџерите за инвестирање.

Реализацијата на една инвестиција, на менаџерите покрај економските ефекти, носи исто така и нееекономски ефекти , кој во одредени околности може да се позначајни од економските ефекти.

Во основа за реализација на еден инвестиционен проект треба да се земат сите ефекти, затоа што нееекономските и индиректните ефекти многу тешко може да се измерат, а претпијатијата и нивните менаџери не се посебно заинтересирани за нив, така што за нивна пресметка најчесто се земаат предвид само директните економски ефекти поради фактот дека истите можат многу егзактно да се измерат и кванитативно-изразат.

**Клучни зборови:** конкуренција, менаџери, cost-benefit-анализа, нето сегашна вредност, коефициент на приходи и трошоци.

## ABSTRACT

The investment process is characterized for one or more use which is performed in the present but its range of positive effects are to be expected in the future by managers. The most common division of the effects arising from the realization of an investment originates from economic and non-economic effects and estimations of managers. Emerging economic effects of such investment are expressed through production and services, or through the expressed value of production or services, or most commonly they are result of exploitation by the effect of the measurement and their display. The economic effects within an enterprise are very important because through the economic effects you can realize the performance of their investment programs and the managers' interest in investments.

Realization of an investment by the managers, despite the economic effects, brings also the non-economic effects, which in certain circumstances can be more significant than the economic effects.

Basically, for the realization of each investment project you should take all the effects into consideration, because the non-economic and indirect effects are very difficult to measure, and the enterprises and their managers are not particularly interested in them, so for their calculation more often only direct economic effects are taken into consideration due to the fact that they can be very precisely measured and quantitatively expressed.

**Keywords:** competition, managers, cost-benefit-analysis, net present value, the ratio of incomes and expenses

## ВОВЕД

Кост-бенефитот анализата преставува метод за економска анализа со кој се споредуваат и вреднуваат сите предности и сите недостатоци на некои стопански потфати, односно анализа на проектите за трошоци и користи. Оваквата анализа не се употребува само за инвестициони проекти кои донесуваат само директни комерцијални ефекти кои се може да се пресметаат и квантитативно да се изразат туку, пред сè, за проекти кој донесуваат значајни индиректни и општествено – економски-ефекти. Примената на кост-бенефит анализата во економската анализа на инвестиционите проекти посебно се препорачани од Светската Банка како применливи и конкуренти на пазарот.. Овој концепт од Светската банка предложува да при утврдување на трошоците и користите, во однос на целата заедница (економска анализа), да појде прво од индивидуалниот учинок (финасиска анализа) и со вклучување или исклучување на одредени група на користи и трошоци да се дојде до вкупните ефекти од гледна точка на заедницата или земјата во целина.

## МЕНАЏИРАЊЕ И COST BENEFIT - АНАЛИЗА

Кога станува звор за оценка на опрадавноста за реализација на еден инвестиционен проект, треба секогаш да се имаат предвид ефектите од проектот во однос на другите организации или пошироката јавност и мислењата на менаџерите. Имајќи предвид ефектите кои ги дава еден инвестиционен проект, тој може да се анализира и оцени не само од економската организација која инвестира прво од страна на менаџерите, туку и во рамките на заедницата , односно на земјата во целина.



**Со компаративна анализа** согледувајќи ги ефектите од инвестициониот проект како и неговата оценка можеме, од аспект на заедницата, да кажеме дека тие поинаку се интерпретираат односно анализираат. Работните организации во најголема мерка се заинтересирани за директните економски ефекти со цел да се зголеми профитот, додека во однос на заедницата повеќе се земаат во предвид неоекономските и индиректните-ефекти-од-таквата-инвестиција.<sup>225</sup>

**Од методот на анализа** заклучуваме дека кога станува збор за анализа и оценка на инвестиционите проекти тие донесуваат значајни ефекти не само кај инвеститорот и менаџерот, туку и во земјата во целина, таквите проекти на најдобар начин може да се оценат доколку се анализираат и земат предвид вкупните ефекти кој во себе ги носи еден инвестиционен проект преку методот на анализа.. Овакова постапка, начин на оценување ни овозможува – анализата на трошоци и користи (Cost-benefit-analysis).

**Преку методата на синтеза** заклучуваме дека анализата на трошоци и користи (Cost-benefit analysis) претставува алатка со која се земаат во предвид сите општествени трошоци и користи а, целокупните ефекти (внатрешни и надворешни) се предмет на општествено – или т.н. економска ефикасност на проектот како на менаџерите во компаниите така и на инвеститорите..<sup>226</sup>

### ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ НА COST-BENEFIT-АНАЛИЗА

СВ анализата е метод кој се употребува за донесување на инвестициони одлуки преку кои се извршува влијание во развојот на пошироката друштвена заедница, одреден регион, земјоделието и земјата во целина. СВ анализата треба да се примени во оценката на оние проекти кои донесуваат значајни ефикасности, односно ефекти кои се значајни не само за поединечниот инвеститор и менаџер туку и за пошироката социјална заедница на користејќи ги конкурентните предности. Тоа се проекти кои поради директните ефекти донесуваат значајни-индиректни-ефекти.

**Со методот на дедукција добиваме дека** СВ анализата се применува и користи кон оценување на оние инвестициони проекти каде што се вложуваат големи финансиски средства и донесуваат значајни ефекти во многу области во економската заедница за која се заинтересирани менаџерите<sup>227</sup>. Во тој домен спаѓаат инвестициони проекти во сообраќајот, инвестициони проекти во големи хидро-енергетски објекти и инвестициони проекти во земјоделието.

**Преку методот на дедукција** СВ анализата предлага да се направат анализи и оценка на проекти кои спаѓаат и надвор од стопанството, како што се образованието, здравството и другите домени на менаџирањето.

**Преку методот на индукција** се добива сознаније дека основната идеја на СВ анализата е да се земат во предвид и пресметаат/ проценат сите општествено-економски користи – трошоци на еден проект и врз основа на анализата на сите трошоци и користи да се утврди валидноста односно рентабилноста на постоечкиот

<sup>225</sup> Abraham Bovas: *Statistical methods for forecasting*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2005

<sup>226</sup> Allmendinger Philip: *Planning theory*, Palgrave Macmillian, New York, 2002

<sup>227</sup> Ballou Ronald: *Business Logistics/Supply Chain Management*, Fifth edition, Pearson Prentice - Hall, Inc., New Jersey, 2004

проект.<sup>228</sup> Секако такви инвестициони проекти ќе бидат прифатени и реализирани само доколку вкупните користи се поголеми од вкупните трошоци со оценка на инвеститорите и менаџерите. Конечната оценка зависи од видот на инвестиционите проекти кои се оценуваат со применети критериуми-за-оценка.

**Со компаративната анализа** добивме компаративни сознанија дека СВ анализата преставува метод кој овозможува одлучување или избор на различни облици на употребени ресурси и различни проекти, тоа значи дека преку основата на вкупните позитивни придонеси во проектот да се постигнат целите на една земја. Кај нас и во светот.<sup>229</sup>

**Од метод на анализа на студија на случај добиваме** сознанија дека СВ анализата произлегува од идејата дека еден ефект не треба да биде позитивен само за една економска организација и за земјата во целина, **Студијата на случај вели** :самата цел на поединачните организации или друштва не мора секогаш да се потполно во склад, имено еден инвестиционен проект на инвеститорот и менаџерот може да му донесе значајни позитивни економски ефекти , но во исто време поради загадувањето на околината или нешто слично може да биде штетен за земјата во целина . Токму поради овие разлики во придонесот на поединечните и вкупните социо-економски цели, СВ анализата инсистира во преценка на сите економските ефекти од гледна точка на заедницата во целост што всушност преставува главна карактеристика на СВ анализата.

Примената на СВ анализата со себе донесува и одредени потешкотии, а тоа се проблеми поврзани со егзактната проценка на сите трошоци и користи. Можеме да кажеме дека некои трошоци и користи можат со точно да се проценат а другите недоволно може да се проценат, поради таквите тешкотии во примената на СВ анализата треба да се одредат и употребат соодветни цени во пресметките за трошоци-и-користи.

Посебен осврт треба да се обрати на програмите и проектите кои се преовладуваат во јавниот сектор, аналогно треба да се направи анализа на трошоци и користи. Тука се манифестираат две многу важни разлики кои преовладуваат помеѓу анализа на трошоците и користите и профитабилноста во воведување на нов производ.<sup>230</sup>

Анализа на трошоците и користи е алатка која се употребува за донесување на јавни одлуки чиј интерес не е во делот на претпријатијата да профитираат, донесените одлуки да се стремат кон остварување на општествените и конкурентни интереси. Оваа анализа всушност се употребува за оценка на политиката и програмите, видови на незапазен оутпут ( на пр. Унапредување на човековата околина).

<sup>228</sup> Anderson, Sweeney, Williams: *An Introduction to Management Science: Quantitative approaches to decision making*, Thomson South - Western, Mason, 2003

<sup>229</sup> Bartol Kathryn, Bora Bijit, Martin David: *Management: Turning Intelligence into Success*, Third edition, Irwin, Boston, 1998

<sup>230</sup> Bartol Kathryn, Bora Bijit, Martin David: *Management: Turning Intelligence into Success*, Third edition, Irwin, Boston, 1998

## ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ НА СВ АНАЛИЗАТА

Преку СВ анализата утврдува дека постои разлика во доприносот на проекти како поединечни така вкупните општествени цели.

- Кај СВ анализата се земени во предвид сите трошоци и користи без да се има предвид кој ги ужива.
- Како трошоците кои се земени во предвид и изгубена корист, или како корист со смалување на трошоците.
- Сите трошоци и користи треба парично да се измерат и утврдат.
- Во примената на СВ анализата кај несовршени пазари треба да се употребат исправени пазарни цени или т.н. цени во сенка ( корекција на постоечките дисторзии), барем во текот на одлучувањето..
- СВ анализата допринесува за оптимална алокација на ограничените ресурси.

## КРИТЕРИУМИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ ЗА АЛОКАЦИЈА НА РЕСУРСИ

При оценка за инвестиционите проекти преку примената на СВ анализата може да се употребат низа на критериуми за оценување. Во трудот ќе презентираме четири можни критериуми:

### КРИТЕРИУМ ЗА НЕТО СЕГАШНА ВРЕДНОСТ

Под критериум на нето сегашна вредност се подразбира разлика помеѓу вкупните дисконтни користи и вкупните дисконтни трошоци кои ги остварува еден . инвестиционен-проект и да се во корелација со конкурентите.

Основен образац за пресметка на нето сегашната вредност во СВ анализата се користи во облик:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NP_t}{(1 + ro)^t}$$

Каде дадените математички вредности се однесуваат за:

**NPV** = нето сегашна вредност  
**NP<sub>t</sub>** = нето општествени приноси од t - година од економскиот век  
**ro** = општествена дисконтна стапка

За оценување на инвестиционите проекти и употребата на овој критериум се извршува на начин што секој за секој проект кај кого вредносниот критериум за нето сегашна вредност е позитивна ( $NPV > 0$ ) се смета дека е економски ефикасен а по тој основ проектот е оправдан за реализација. Доколку вршме оценка за повеќе проекти најдобар ќе биде оној проект кој има најголема позитивна вредност согласно-овој-критериум.

Како показатели кои се инволвирани со апсолутни големини за трошоци и користи кој во себе го носи еден инвестиционен проект, овие критериуми при оценувањето се потпираат на големината на нето сегашна вредност, но во таквата пресметка треба да се земат предвид и векот на експлатација и големините на вкупните инвестиции за да се биде конкурентен на пазарот.

### КРИТЕРИУМ ЗА ИНТЕРНА СТАПКА НА РЕНТАБИЛНОСТ

Интерната стапка на рентабилност (IRR) преставува дисконтна стапка при кој износот на дисконтните користи е еднаков на износот на дисконтните трошоци, со други зборови, кога ќе дојде до изедначување на сегашните вредност на инвестициите со сегашната вредност на нето приносите и треба да биде<sup>231</sup>.

$$\sum_{t=0}^m \frac{I_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{NP_t}{(1+r)^t}$$

Во равенството:  $r$  = е непозната интерна стапка на рентабилност или доколку во инвестициите се вклучат како нето принос<sup>232</sup>.

$$\sum_{t=1}^n \frac{NP_t}{(1+r)^t} = 0$$

Оценката на инвестиционите проекти со помош на критериумот IRR се изведува на начин при што секој проект, кај кого величината на IRR е поголема од каматната стапка која владее на пазарниот капитал (или од усвоената дисконтна стапка), се смета за поволна и економски оправдана за реализација. Кога е во прашање за најдобар избор на помеѓу повеќе инвестициони проекти ќе се одлучи/реализира оној проект каде што IRR има најголема вредност.

Пресметките на IRR преставува многу комплексна операција. Можеме да кажеме дека наједноставно се решаваат оние инвестициони проекти каде што имаме еднократно вложување, а трошоците и користите имаат константна вредност во наредните години. Пресметката на IRR едноставно се изведува со помош на ануитетни таблички. Посложените пресметки IRR преставуваат најголема препрека за овој критериум, меѓутоа таквите критериуми имаат и низа на позитивни особини а, особено се истакнува субјективното избегнување при одредување на дисконтните стапки.

### КОЕФИЦИЕНТ НА ПРИХОДИ (КОРИСТИ) И ТРОШОЦИ

Овој критериум ги преставува однос на вкупните дисконтни користи и вкупните дисконтни трошоци кој се однесува за еден инвестиционен проект на менаџерот Поради своето значење покажува колку единици на користи донесува секоја единица на потрошените средства. Пресметката се изведува со следната формула:

<sup>231</sup> Berry Tim: *The book on Business Planning*, Palo Alto Software, Inc, Eugene, 2004

<sup>232</sup> Browerman Bruce L.: *Forecasting, time series and regression*, Thomson Brooks/Cole, Belmont, 2005

$$K = \frac{K_s}{T_s}$$

Покрај коефициентите на односи на вкупните користи и трошоци, може да се употребат и други коефициенти како што се:

- **Бенефит-кост-коефициент**

$$K1 = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Bt}{(1+ro)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{Ct}{(1+ro)^t}}$$

**Bt**- Приливите на проектот за t-период

**Ct** – трошоци за t- период , вклучувајќи ги и иницијалните инвестиции

**ro** – општествена дисконтна стапка

- 
- **Нето бенефит кост коефициент**

$$K2 = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Bt}{(1+ro)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{Ct}{(1+ro)^t}}{I_0}$$

**I<sub>0</sub>** - иницијални инвестиции

Проектот ќе се смета за позитивен и економски прифатлив за реализација само доколку има вредност на овој критериум поголема од 1. Доколку се врши оценка за избор од повеќе предадени проекти како најпогоден ќе се земе оној проект кој има најголема вредност на овој коефициент за исполнет услов. Овој критериум, согласно неговите критериуми се смета инфериорен и поконкурентен во однос на критериумот за сегашна нето користи.

### КРИТЕРИУМ ЗА РОК НА ВРАЌАЊЕ НА ИНВЕСТИЦИЈАТА

Рок за враќање на инвестициите преставува период изразен со години за кои сегашната вредност на нето користи од инвестициите да ги отплати вложените средства.

$$\sum_{t=0}^n I_t \times a_t = \sum_{t=0}^n K_t \times a_t$$

Каде:

**I<sub>t</sub>** - вложувања на t- години на период на вложувања

**K<sub>t</sub>** – користи од инвестицијата во t-години на период на експлоатација

Проектот може да го сметаме прифатлив и економски оправдан за реализација кога неговиот рок за враќање е помал од некој претходно договорен нормативен рок за враќање на средствата. Како нормативен рок за враќање може приближно да се

земат параметрите од економскиот век на траење на опремата. За оценка на повеќе проекти важечко правило ќе биде – најдобар проект е оној проект за кој има најкраток рок за враќање на инвестициите<sup>233</sup>. Овој критериум може да се употреби за оценка на повеќе проекти само во случај ако се од истородни групи на проекти или кај избор на една од повеќе варијанти од еден ист проект.

Овој критериум вообичаено се употребува за инвестициони проекти каде што имаме технолошка- индустриска опрема и како таква економски застарува, а целта на инвеститорот е што побргу да ги врати вложените средства.

Рокот на враќање на инвестицијата е многу лесна за пресметка и негова примена. Основен недостаток на овој критериум е што не ги зема предвид трошоците и користите од проектот во целокупниот период на експлоатација на инвестицијата, туку само повратокот на вкупните вложени средства.<sup>234</sup>

### ЗАКЛУЧОК

Во врска со оценката на оправданост на инвестициониот проект за реализација треба секогаш да се земат предвид и ефектите кој таквиот проект го зема со себе во однос на претпријатијата и менаџерите или пошироката заедница. Некои инвестиции по својата природа се такви со кои треба да се разгледува и оценува пред се од поширок општествен карактер како – сообраќаен, енергетски, одбрамбен, друштвен и природен аспект, поради фактот за голем придонес кои го даваат-на-земјата-во-целина.

Кост-бенефит анализата преставува метод која ни овозможува одлучување за изборот помеѓу различните облици на користење на ресурсите и различните проекти, врз основа на утврдување на придонесите на проектот во однос на еколошките цели на менаџерите и степенот на конкурентноста. Кост бенефит анализата дава аналитички пристап за решение и избор на проблемите, преку дефинирање на целите и алтернативна идентификација кои даваат најголема корист за дадените трошоци или кои даваат најмала-корист-за-најмалку-трошоци и со овој пристап се конкурентни.

Таа е подобна за проценка на резултатите од инвестирањето, особено ако станува збор за инвестиции во инфраструктурата ( физичка – патен сообраќај и духовна како што е образованието). Токму поради тоа, кост-бенефит преставува корисна алатка за аналитичарите во докажување во економската политика, како краткорочно така и долгорочно за зголемување на обимот и квалитетот на производството во индустријата од апсепт на неговата ефикасност и ефективност на конкурентно ниво.

Предноста на оваа анализа е во тоа што одговорните субјекти ги усмерува да ги идентификуваат можните трошоци и ефекти а при тоа да не се потпираат на непроверени податоци или лична интуиција.

Нејзина главна карактеристика е всушност економската ефикасност која ја гледаат менаџерите и се тркаат со конкуренцијата.

<sup>233</sup> Brigham Eugene, Houston Joel: *Fundamentals of Financial Management*, Thomson South – Western, Mason, 2004

<sup>234</sup> Brown William F.: *Management Perspectives*, Coursewise Publishing Inc., Bellevue, 2000

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Abraham Bovas: ***Statistical methods for forecasting***, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2005
- 2) Allmendinger Philip: ***Planning theory***, Palgrave Macmillian, New York, 2002
- 3) Anderson, Sweeney, Williams: ***An Introduction to Management Science: Quantitative approaches to decision making***, Thomson South -Western, Mason, 2003
- 4) Ballou Ronald: ***Business Logistics/Supply Chain Management***, Fifth edition, Pearson Prentice - Hall, Inc., New Jersey, 2004
- 5) Bartol Kathryn, Bora Bijit, Martin David: ***Management: Turning Intelligence into Success***, Third edition, Irwin, Boston, 1998
- 6) Bergman Bo: ***Quality: From customer needs to customer satisfaction***, Mc.Graw-Hill - Irwin Companies, Boston, 1994
- 7) Berry Tim: ***The book on Business Planning***, Palo Alto Software, Inc, Eugene, 2004
- 8) Bowersox Donald J.: ***Supply Chain Logistics Management***, Mc.Graw-Hill -Irwin Companies, Boston, 2002
- 9) Browerman Bruce L.: ***Forecasting, time series and regression***, Thomson Brooks/Cole, Belmont, 2005
- 10) Brigham Eugene, Houston Joel: ***Fundamentals of Financial Management***, Thomson South – Western, Mason, 2004
- 11) Brown William F.: ***Management Perspectives***, Coursewise Publishing Inc., Bellevue, 2000



## **ДИНАМИЗИРАЊЕ НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА КАКО ФУНКЦИОНАЛНА ОСНОВА НА НИВНИОТ ПЕРМАНЕНТЕН РАБОЈ**

### **DYNAMICS OF THE TEAM WORK IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AS FUNCTIONAL BASIS OF THEIR PERMANENT DEVELOPMENT**

**Д-р Драган Груевски, вонреден професор/ Dragan Gruevski Ph D**

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи, Битола

Faculty for administration and information systems management

[asprebt2@gmail.com](mailto:asprebt2@gmail.com)

**М-р Мирјана Цветковска/ Mirjana Cvetkovska M Sc**

Фондација за развој на мали и средни претпријатија/ Foundation for small and medium-sized enterprises development

[mirjana@resc.org.mk](mailto:mirjana@resc.org.mk)

**М-р Јасмина Димитровска Босилкова/ Jasmina Dimitrovska Bosilkova M Sc**

Штедилница Мак-БС филијала Битола / Saving house Mak-BS, Bitola branch

[dimitrovskajasmina@yahoo.com](mailto:dimitrovskajasmina@yahoo.com)

УДК: 005.64:334.722.012.63/.64

#### **АПСТРАКТ**

Тимовите претставуваат мост помеѓу инвентивноста на индивидуата и колективната креативност. Синергирањето претставува партнерски однос меѓу учесниците кои имаат заедничка цел, која може да се оствари само со заедничка активност на сите актери.

Секој систем мора да учи за да опстане, за да се развива и за да се приспособува на новите предизвици кои постојано доаѓаат. Како неопходност се јавува управувањето со промените, бидејќи тоа дава насока, го намалува ударот на промените, ги минимизира загубите, поставува стандарди за унапредување на целите на организацијата, овозможува координирање на напорот.

Секако, со динамизирањето на тимската работа можеби и најмногу се придонесува во ревитализацијата на оние делови од организацијата кои нужно бараат промена. Тимското работење претставува солидна основа за пресврт и остварување на ефективна и ефикасна промена. Поради што, деловните субјекти во Р.Македонија треба да научат креативно да размислуваат и работат, и тоа не на ниво на индивидуи, туку на ниво на тимови и на ниво на цела организација.

Трудот претставува пресек на снимената состојба во однос на видот, карактерот, функционалноста на тимското работење кај определен број деловни субјекти од секторот на малите и средни претпријатија во Р.Македонија, компарирани со резултатите за истите варијабли добиени во организации од јавниот сектор кои функционираат во нивното опкружување.

Истражувачката претпоставка е едноставна и вели: „Изложеноста на промените кај приватните претпријатија генерира зголемена потреба за продуктивно тимско

работење кое е различно по обемот, карактерот и содржината од тимското работење во јавниот сектор,,

**Клучни зборови:** тимска работа, мали и средни претпријатија, развој.

### ABSTRACT

The teams represent a bridge between the individual inventiveness and the collective creativity. The synergy is partnership among the participants who share a common goal that can be achieved only by joint action of all actors.

Each system must learn in order to survive, to develop and to adapt to the new challenges that are permanently coming. The management of changes arises as a necessity, because it gives direction, reduces the impact of the change, minimizes the losses, sets standards for improvement of the organizational goals, and enables coordination of the effort.

Of course, the intensification of the teamwork, perhaps at most, contributes to the revitalization of those parts of the organization that necessarily require change. The teamwork represents a solid basis for shift and achieving effective and efficient change. Therefore, the businesses in the Republic of Macedonia should learn to think and work creatively, not at the level of individuals, but at the level of teams and at the whole organization.

The paper represents an intersection of the scanned situation in terms of the type, nature, functionality of teamwork among a number of businesses from the SME sector in the Republic of Macedonia, compared with the results for the same variables obtained in public sector organizations operating in their environment.

The research hypothesis is simple and says: "The exposure to changes in the private enterprises generates increased need for productive team work which is different in scope, nature and content from the team work in the public sector".

**Key words:** development, small and medium enterprises, team work.

### ВОВЕД

Основното прашање поврзано со економскиот развој секогаш ќе биде: Како до поголема продуктивност?! Некои автори прашањето го издигнуваат на ниво на парадигма и зборуваат за "Парадигмата на продуктивноста како основа на конкурентноста" [18]. Според истиот автор конкурентноста едноставно се сведува на "*способност за натпреварување*", а конкретно во економијата за "*ефикасност во конкуренцијата*" со акцентирање на дилемата дали натпреварот треба да се набљудува како борба од себе, или пред се, со себе?! Па, преку изострување на дилемата со повикување на моралот, етиката, макијавелизмот, а во контекст на совремието јасно да поентира дека "Конкуренцијата не е борба со другите и против другите. Тоа е борба на секој поединец со себе." (Ibid.)

Несомнено претходниот вовед за индивидуализација на конкурентноста сосема јасно кореспондира со современите залагања за воведување на концептите на знаење, учење, интелигенција, кои како белег – ако не само на човекот, тогаш на живите организми, водат до "*оживување на организацијата*". Со тоа стана недвосмислено

јасно дека, техничкиот аспект на гледање на нештата доби можност да се споредува со социјалната димензија на организациското учење, менаџментот со знаење и конкурентноста. “Еден од главните аспекти за разбирање на суштината на новата економија на знаење е критичното влијание на нематеријалните – интелектуални ресурси кои се наметнаа како клучни потенцијали за реализирана и одржлива конкурентска предност... Луѓето, а не машините се ресурси на знаење што во основа води до претежнување на социјалната, наспроти техничката димензија на поединечните аспекти на концептите кои знаењето го издигнаа како клучен ресурс.” [15, стр.4]

Од друга страна, истражувањата поврзани со современите концепти на знаењето (Организациското однесување и Менаџментот со знаење), еднозначно го потврдуваат централното место на организациската култура во моделот. [6]

Културата е синоним на менталитетот. Таа, како што вели Вукотиќ е “Рамка за размислување, за вредностите и ставовите на секој поединец... Идеите и вредностите се посебно важни како основа за персоналното, индивидуално мислење кое е скриено од погледите, а произлегува од културата” (според Lavote, D., Chamlee - Wright, E.: 2000). Она што во овај контекст е важно е дека, според резултатите од истражувања кои се занимаваат со односот на културата и развојот можат да се разликуваат два модели на културата: а) поттикнувачка; б) резистентна на развојот.

Односот кон богатството, кон конкурентот, кон работата, кон различното мислење, кон правдата, кон моќта итн. е различен од култура, до култура – од идеологија до идеологија. Можеби е навистина место да се запрашаме: дали сме ние резистентно или поттикнувачко општество?! Дали иновативната организација и култура за која гласно зборуваме, претприемништвото, почиваат на принципите на протекционизам, униформност, редистрибутивна етика, фобија и отпор кон приватното, или на сосема друга основа?! Имаме ли воопшто право да зборуваме за *“новата економија базирана на знаење”*, кога сме сведоци на многу примери на односи и релации кои бездруго зборуваат за присутноста на сеуште ненадминатиот *“претиндустриски менталитет”* опишан преку неговите специфични карактеристики: ставот за статичноста на производството, потценување на новите идеи и интелектуалниот труд, доминација на социјалниот над работниот простор, екипирање според социјални критериуми, притисок кон конформизам, неприфаќање на компромиси, слаба способност за дијагноза на потребите на клиентот, недисциплиниран индивидуализам и автократско раководење, а за кои уште во шеесеттите години, во нашата тогашна држава, се говорело како за *“кочничари на развојот”* [12, стр.415-430].

Слични се и истражувањата, заклучоците за различните типови на организациска култура кај Хенди (Handy), кој специфицирајќи ги карактеристиките на четирите типови на култура (задачи, улоги, моќ, поддршка), укажува и на нивните позитивни/негативни влијанија врз промените и развојот. Така и “културата на моќ” која во некои елементи и наликува на споменатиот “претиндустриски менталитет” воопшто не погодува на развојот и опстојот на *“иновативната организација базирана на знаење како основа за одржлив развој и конкурентска предност”* - изрази кои денес се во контекстот.

Во секој случај и покрај претпоставките за состојбата во нашите организации на нивниот пат кон развојот, а со намера да веруваме во погрешноста на принципот на *“генерациско прескокнување на каменот што не спречува”* [18], во трудот се осврнуваме за тимската работа, и тоа пред се разбрана како дел од организациската култура. Односно, како инструментална вредност на новото време, како агенс – јадро на промените; како основна ќелија на организациското учење.

### ТЕОРИСКО - МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Воведувањето на тимската работа во компаниите е еден од најзначајните белези на воспоставувањето и подобрувањето на квалитетот во работењето. Тимот претставува облик на формална организација, на заеднички работен процес, кој го поврзуваат определена цел и интерес меѓу членовите, заедничка мисија и задачи. Тој е специфичен вид на вештачки организирани и структурирани мали групи кои имаат заеднички цели и интереси.

Секако, свеста за променетите услови на работење и новите работни предизвици во многу организации даваат поттик за воведувањето на тимската работа. Бидејќи, добро се знае дека, промените и развојот најдобро се одвиваат низ т.н. иновативни циклуси, а со помош на проектни тимови.

Од друга страна, функционалноста на вмрежувањето (групирањето) на човечките ресурси во ефективни и ефикасни тимови кои би ги оствариле организациските цели, се истражува и потврдува и преку концептот на *“позитивната синергија”* на вработените. Кој значи дека, збирот на луѓе кои го чинат тимот и кои заедно соработуваат на специфични задачи и нивниот производ во облик на синергија, овозможува поголема брзина во одлучувањето и проток на информација што е темел на успехот на една организација.[11]

Тимската работа можеме да ја пронајдеме и определена како *“инструментална вредност на новото време”*. Имено, во поширокиот вредносен систем карактеристичен за идеологијата на либерализмот ги забележуваме некои од поимите кои се сеприсутни во нашето совремие, а кои овде се наброени како вредности кои треба да се форсираат и смислено да се градат, за да не одведат и одржат во новото општествено живеење. Така, ако *“етичкиот однос кон работата”* е вредност која е вброена во општите – генерички вредности, тогаш *“тимската работа”* е една од инструменталните (инструмент за да се достигне нештото, но и да се опстои таму). Расправата е водена кај Вуик [16, стр.133 – 135], кој зборува за потребата и ја посочува можноста за воспоставување на систем за организирано институционално делување, во правец на градење на новиот вредносен систем, кој би одговарал на новите прилики.

Тимската работа се споменува и во деветте фактори на организациската култура која поддржува и позитивно го ефектуира менаџирањето со знаењето во организацијата: ориентација кон луѓето, отвореност, учење, делење на знаењето, тимска работа, ориентација кон резултати, иновативност, подготвеност за ризикување, подготвеност за промени. [15]

На тимската работа почива и ефективната трансформација на индивидуалното во колективно знаење (работење во работни, проектни тимови, кои низ процесите на

систематско трансферирање ќе го споделуваат во организацијата која се менува), а за кое проф. Смилевски зборува во својата СКИТОП метода. [14]

Слично то го наоѓаме и кај Тисен (Tissen), кога се зборува за рушењето на културолошките бариери во организацијата како услов за воспоставување на систем за размена на знаење. “Предуслови за создавање на атмосфера за размена на знаење во организацијата се: одредување на насоката и размената на мислењата за поставените цели, правилен однос кон вработените како кон професионалци, транспарентна структура која базира на развој и тимската работа.” [15, стр.21].

Тимската работа се споменува и во трудовите од областа на организациската иновативност и креативност. Така, постоењето на *“поттикнувачки насочените соработници”* во групата се спомнува како е еден од *“блиските фактори”* кои влијаат на креативноста во организацијата. Од друга страна, е докажано и тоа дека групите имаат централно место и улога во организациската креативност по пат на создавање на нови и неочекувани комбинации за претходното знаење на организацијата [2, стр.7].

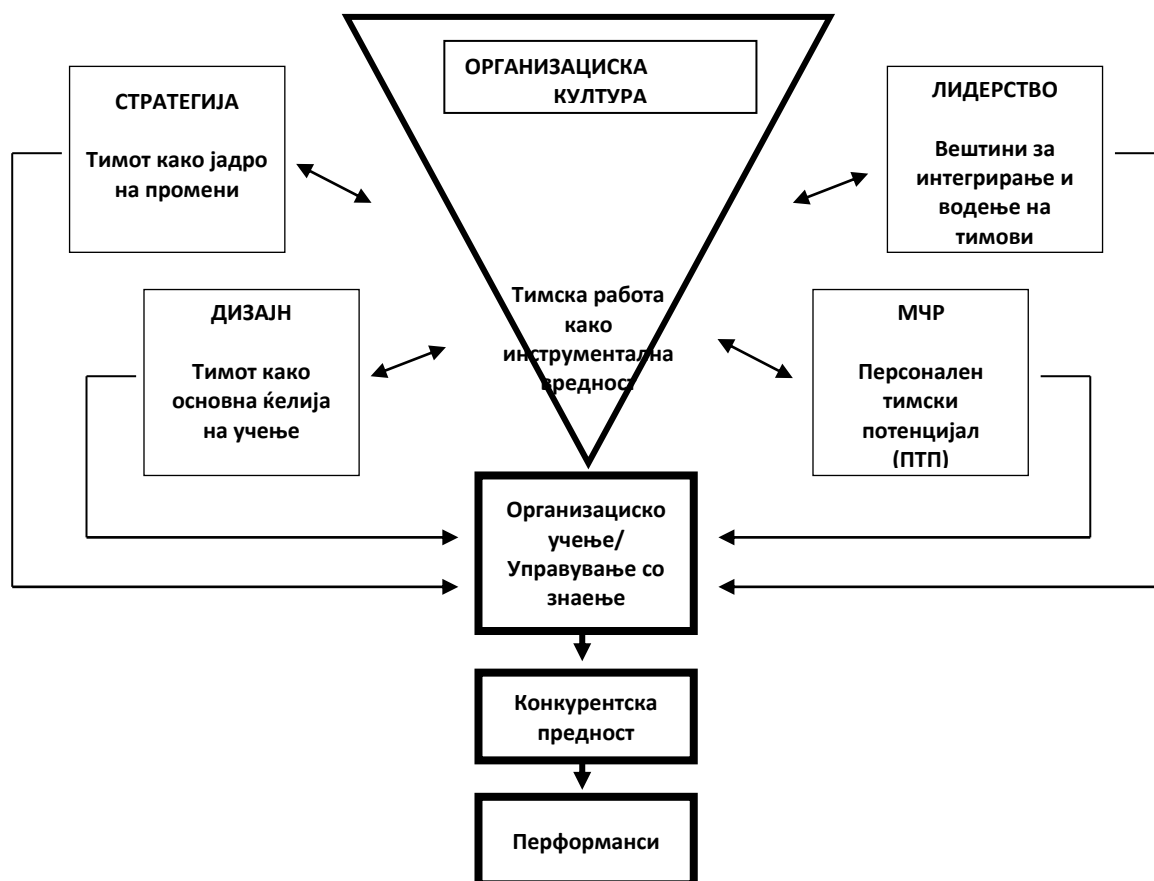
Во контекстот дека тимовите и работните групи се многу важни во поглед на способноста за поттик и развој на иновацијата, авторите Колариќ и Радојчиќ навеле резултати од истражувања на повеќе автори (McLagan, P.A. 2005; Glover, C; Smethurst, S. 2003; Lockwood, N. R. 2005), за да заклучат дека “Тимовите и тимската работа имаат мошне важна улога во генерирањето на иновациите, но тоа бара одговарачки вештини за управување кои ќе создадат очекувана ефикасност и ефективност на тимот.” [8, стр. 6]. Што ќе рече дека, тимовите веројатно нема да се доволно успешни ако ја немаат поддршката од лидерот кој ги дава јасните насоки и обезбедува потребни средства. За жал, од нашата пракса знаеме дека доминираат оние водачи кои се обидуваат да го наметнуваат своето мислење и контрола врз развојните тимови, наместо да им обезбедат доволно автономија.

Крајно, ќе го споменеме и Сенгеј (Senge) и неговите елементи значајни за организацијата што учи, а меѓу кои, покрај менталните модели, личното мајсторство, системското мислење, споделената визија, се вбројува и *“заедничкото учење низ тимската работа”*. [13]

Оттука, развиениот модел за тимската работа како инструментална вредност на новото време кој го форсираме во нашето истражување (Слика бр.1), јасно укажува на нејзината централна позиција која соодветно се вообразува низ елементите на моделот во насоки кои со нив соодветствуваат.

Моделот за основа го зема размислувањето на авторот Јаничевиќ, кој го анализира влијание на организациската култура врз организациското учење, конкурентската предност и перформансите на претпријатието. (Janicijevic, N. 2009).

Специфицирањето на посебните појавни облици на тимската работа во дадените елементи во моделот произлегува од литературата која претходно ја споменавме. Исклучок претставува единствено поимот **персонален тимски потенцијал – ПТП** кој за нас има исклучиво практично и методолошко значење во обидот да го претставиме бројот на тимските улоги кои секој испитаник од нашето истражување би можел успешно да ги реализира, а кое беше поставено како едно од истражувачките прашања.



Слика бр. 1. Тимската работа и нејзините појавни облици низ клучните елементи на организацијата насочена кон промени развој и конкурентност

Следејќи ги укажувањата за пресудното влијание на лидерот во успешното ефектуирање на тимската работа ние сакавме да направиме дистинкција помеѓу она што значи измерен “тимски учинок” и “поседуван тимски потенцијал” за кој веруваме дека на овај начин е возможно соодветно да се квантифицира. Притоа, во предвид ги имавме укажувањата поместени во клучот за обработка на дадените одговори каде се вели дека, највисокиот скор ја означува улогата во тимот која најдобро може да се реализира, а дека следните највисоки резултати ги означуваат улогите кои по потреба можат исто така задоволително да се извршуваат. Двата пак, најниски резултати, имплицитно би упатувале за кои улоги е сигурно дека послабо би биле извршени. Логично, едноставниот збир на улогите за кои индивидуата низ прашалникот добила потврда дека може успешно да ги реализира, би можеле да го сметаме за некаков личен, индивидуален, персонален потенцијал за тимска работа – ПТП. Притоа, свесни сме за метричкиот недостаток и за непостоење на релевантни податоци за валидноста на пристапот за пресметување на критичната долна граница на скорот до кој ќе се бодува. Сепак, сметаме дека секој добиен скор за тимска улога, до и над 12 поени е добро да влегува во збирот за определување на ПТП (седум прашања по десет поени поделено со шест потенцијални улоги, од вкупно осумте, за кои се вели дека е можно успешно да се реализираат), па имаме  $(7 \times 10) : (8 - 2) = 11.66$ .

Во однос на истражувачкиот примерок се работи за случајно избрани организации од јавен и приватен сектор во неколку општини во Р. Македонија (Битола, Прилеп, Ресен, Крушево, Д. Хисар, Македонски Брод, Кавадарци, Берово и Новаци). И



тоа: **21** тим (работни, проектни, развојни), со **109** испитаници од организации од јавниот сектор и **21** тим (работни), со **119** испитаници од организации од приватниот сектор. Или вкупно: **42** тимови со **228** испитаници.

Во истражувањето се користени два прашалници: а) за утврдување на тимскиот учинок и б) за определување на тимски улоги на авторот Белбин, М. (Mereditt Balbin).

Имајќи ги во вид целите на истражувањето и карактерот на добиените скорови кои преставуваат просечни оценки за вредноста на тимскиот учинок на ниво на тимови, од статистичките постапки користен е ***t* – *тестот*** за значајност на разлики помеѓу аритметички средини кај мали и независни мостри.

Од друга страна кога се во прашање податоците добиени со употребата на тестот за тимските улоги (кои во нашиот случај се сведени на конечни бројки кои означуваат заситеност – фреквенција), мислиме дека е најпогоден да се употреби т.к.н. **Медијан тест**. Секако, во тука не се изоставени и стандардните показатели - мерките на централната тенденција, кои ја дополнуваат сликата при целосното статистичко заклучување.

### РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

По соодветната обработка добиените податоците за проценката на тимскиот учинок се претставени во табела бр.1 и укажуваат на постоење на статистички значајна разлика во оценките за тимскиот учинок кај тимовите кои функционираат во организации од јавен и приватен сектор (***t* = 0.69**). Податокот упатува на заклучокот дека ченовите на тимовите од организациите од јавниот сектор - кои беа опфатени со истражувањето, повисоко ги проценуваат аспектите на тимското работење во нивните тимови, за разлика од ченовите на тимовите од организациите од приватниот сектор.

Претпоставуваме дека овај резултат можеби доаѓа од поголемиот број на обуки и инструктажи, проекти, кои во изминативе години се имплементираат во јавниот сектор. Тоа, уште повеќе и поради фактот на растурот на скоровите во групата на тимови од јавен сектор, кој за разлика од тимовите од приватниот сектор е позначителен и е јасно покажан во мерките на централната тенденција (отстапување, варирање, опсег, min., max.). Факт е дека таа група (тимови од јавен сектор) и во реалноста и во нашето истражување е доста голема и шаренолика (организаии од локална власт, судска администрација, здравствено организации, образовно воспитни организаци, јавни претпријатија), кои меѓу другото се разликуваат токму и во бројот и во начинот на имплементирањето на различните проекти и обуки од оваа област. Така да, воопшто не изненадува фактот што внатре во групата на тимови од јавен сектор, тимовите формирани во воспитно образовните организации (проектни тимови, стручни активи по одредени области), највисоко го проценуваат сопствениот тимски учинок.

**Табела бр.1.** *Дескриптивни статистички показатели и ***t*-тест** за значајност на разлики на аритметички средини*

Дескриптивни статистички показатели	Тим Јавен сектор	Тим Приватен сектор
Аритметичка средина	22,7265	22,117
Медијана	23,305	22,19
Мода	-	-



Стандардна девијација	2,854498	2,228698
Варијанса	8,148161	4,967096
Опсег	12,22	8,4
Минимална вредност	15,82	17,74
Максимална вредност	28,04	26,14
Број на опсервации	20	20

**Т-тест за значајност на разлики на аритметички средини**

Pearson Correlation	-0,19136221
Hypothesized Mean Difference	0
Df	19
t Stat	<b>0,691229735</b>
P(T<=t) one-tail	0,248890338
t Critical one-tail	1,729132812
P(T<=t) two-tail	0,497780677

Ако констатиравме дека разлика во однос на учинокот постои и дека таа можеби во еден дел е заради организираната формално процесуирана и водена промена, да видиме дали постои разлика и во индивидуалниот тимски потенцијал.

Од добиените параметри кои се претставени во следната табела бр. 2 се забележува дека вредноста на пресметаниот скор изнесува (**0.6186**) и не ги надминува дадените критични вредности на ниво на статистичка значајност **0.05** за **s.s.1**. Истото упатува на заклучокот дека индивидуалниот тимски потенцијал кај членовите на тимовите од организациите од јавен и приватен сектор не е поврзан и не произлегува од нивната припадност во различните сектори. Значи, испитаниците и од двете групи во основа располагаат со сличен индивидуален капацитет за тимска работа.

Навидум контрадикторност: Ист потенцијал – различен учинок. Причините за тоа секако се различни. Можат да се заради различната содржина на работата, опфатот на различни видови тимови, различни типови на водачи и.т.н. Сепак, ние сметаме дека таа во голема мерка произлегува од фактот што процесот на знаењето од областа на тимската работа кај нас сеуште е на ниво на когниција. Преку обуките се промениле разбирањата за некои аспекти во тимското работење кои резултираат во различен учинок, но т.к.н. бихејвиорално нивото на знаење (кога она што се знае станува наш спонтан стил на однесување како дел од нашата култура), веројатно сеуште не е достигнато. Значи, сметаме дека овој податок, уште еднаш не упатува да веруваме во исклучителната важност на поднебјето, културата, или уште поточно вредностите и ставовите во однос на прашањата поврзани со групната динамика, односот кон луѓето, комуницирањето, ставовите кон водачите, подредените и сл.

**Табела бр.2.** *Дескриптивни статистички показатели за поврзаноста на варијаблите индивидуален тимски потенцијал – припадност на тим*

Тест	Compare Groups – Median test			
n	228			
		Overall median = 2		

Групи	N	≤ less or equal	> greater	Med.
Јавен	109	56	53	2.0
Приватен	119	76	43	2.0
<b>p</b>	<b>0.6186</b>	s.s.1 /0.05=3.841/		

Во контекст на претходниот заклучок упатуваат и показателите за просечната заситеност на тимските улоги дадени во табела бр 3. Резултатите зборуваат самите за себе. Трендовите се очигледни и во двете групи поединечно и збирно. Она што не ни недостасува се “имплементатори” (улога ориентирана кон задачите) и “тимски играчи” (улога ориентирана кон луѓето/чувствата). Она што помалку го имаме се “креаторите на новите идеи” (улога ориентирана кон нови идеи, решавање на проблеми) и “обликувачите на работата” (улога ориентирана кон задачите).

**Табела бр.3** Приказ на просечната заситеност на тимските улоги по сектори

Улоги Сектор	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF
Јавен	13	9	7	6	8	8	12	8
Приватен	11	10	7	6	9	8	11	9
Просек	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

Крајно, во однос на поставената претпоставка дека изложеноста на промените кај приватните претпријатија генерира зголемена потреба за продуктивно тимско работење кое е различно по обемот, карактерот и содржината од тимското работење во јавниот сектор не е потврдена. Нашите разбирања за суштината на организираното работење и за значењето на тимската работа како основа на иновативноста, промените, развојот, конкурентноста, веројатно треба да се надградуваат.

## РЕЗИМЕ

Во секојдневните нам добро познати декларативни концепти за потребата, неопходноста, нужноста од менување, генерално ни недостасува само уште смислена акција на систематско водење на промените која точно ќе ги дефинира причините, изворите, потенцијалот, потребите и целите за активно да пристапи кон промените во сопствената организациска средина строго почитувајќи го дадениот модел (слика бр 1.). Секако, процесот на менување мора да тргне од прифатената согласност на оние кои водадат дека една од основните преокупации на денешните менаџери е поврзана токму со адекватното управување со човечките индивидуални тимски потенцијали. Односно, прашањето за трансформацијата на потенцијалот во соодветна тимска акција.

Споменатите факти за потребата, функционалноста, актуелноста на тимската работа наметнуваат и практични ангажирања во правец на зајакнување на компетентноста за водење на тимови (интегрирање и фасилитирање на тимски заседанија, методологија и процеси на правилен избор на членови на тимот, поттикнување на соработка меѓу членовите на тимот, унапредување на нивните односи, прашањата за јакнење на кохезивноста, усогласеноста, комплементарноста на

различните членови во тимот итн). Практичните поуки во овај контекст се можеби во правец на истакнување на идејата за почетно компензирање на улогите во кои сме послаби „креатори на новите идеи, обликувачи на работата,, со надворешни интегратори на тимовите чии членови задолжително треба да поминат во фаза на посвесно прифаќање на оваа неопходна алатка во денешното организациско работење. Но, адекватната употреба на индивидуалниот тимски потенцијал кој очигледно е културно детерминиран, сепак мора да биде соодветно организиран и воден. Првиот чекор притоа и најдобриот критериум за адекватноста на напредокот и развојот на нашите тимови е моментот кога внатре во тимовите ќе се дојде до потребата и свеста повеќе да се дискутира, а помалку да се дебатира.

Крајно, во ова повторно ја гледаме истата позната културна матрица за “трудољубивите и вредни работници кои чекаат некој да им каже што, а тие вредно да го сработат”. Можеби затоа, некои автори надминувањето на проблемот на “премостувањето” на малите бизниси во земјите кои транзитираат го гледаат во временската рамка од најмалку четириесетина години, и тоа само преку на интернализација на културата на оние кои знаат да водат, а не се од Македонија.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Aleksić, A. (2009). Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb.
- 2) Arsenijevic, O; Djukic, M; Bubulj, M. Uticaj kreativne organizacione klime na efektivnost menadzmenta u privredi AP Vojvodine, (avtorski trud). Fakultet za menadzment Novi Sad: <http://famns.academia.edu/MilanBubulj/Papers/> пристап [23.02.2012].
- 3) Bellman, G.; Ryan, K. (2009) Extraordinary groups how ordinary teams achieve amazing results, Jossey - Bass, San Francisco.
- 4) Costa, F. Saravia. C.D. Joisa. (2012). Complementarity and time size, an experimental analysis of Moraz Hazard in Teams.
- 5) Doknic, N. (2001). Organizaciono ponasanje. Beograd.
- 6) Janicijevic, N. (2009). Uloga organizacione culture na organizaciono ucenje, upravljanje znanjem i konkurentnost. Beograd: Ekonomski fakultet.
- 7) Jović, B., Jović, N. (2009). Timovi kao determinate uspešnog poslovanja preduzeća, (zbornik) Majska Konferencija o strategiskom menadzmentu, Zajecar.
- 8) Kolaric, B., Radojic, S. Kultura inovativne organizacije [http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi\\_pdf/kolaric\\_radojic.pdf](http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/kolaric_radojic.pdf) пристап [17.05.2013]
- 9) Levi Jaksic, M., Inovativne kompetentnosti organizacije <http://www.tehnologija.iz.rs/clanci/cl-6.pdf> пристап [10.11.2011].
- 10) Milosavljevic, M. (2004). Znanje i inovativnost preduzeća, (zbornik) Naucni skup: Knowledge Management, Univerzitet Braca Karic, Beograd.
- 11) Наумовска, Л. (2008). Менаџмент на човечки ресурси.
- 12) Obradovic, J. (1982). Psihologija i sociologija organizacije. Zagreb: Skolska knjiga.
- 13) Senge, M.P. (1994). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- 14) Смилевски, Ц. (2000). Предизвикот и мајсторството на организациските промени. Скопје: ДЕТРА.

- 15) Vemic Gjurkovic, J., Znacaj organizacione kulture za efikasnost upravljanja znanjem u preduzecu, Fakultet Poslovne ekonomije, Sremska Kamenica  
[http://www.famns.edu.rs/skup2/radovi\\_pdf/Vemic\\_Djurkovic.pdf](http://www.famns.edu.rs/skup2/radovi_pdf/Vemic_Djurkovic.pdf) пристап [10.05.2013].
- 16) Vuic, V. (1991). Liberalni vrline i odgoj. Vo: Juric,V. Ed. Napredak br.2, HPKZ, Zagreb.
- 17) Vulovic,R.; Papic,M. Inovativna organizacija u novom vremenu sa novim resenjima  
[http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi\\_pdf/Vulovic\\_Papic.pdf](http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/Vulovic_Papic.pdf) пристап [12.05.2013]
- 18) Vukotic,V. Ekonomska kultura i konkurentnost, [linija]  
[http://www.vukotic.net/files/publikacije/1242826322\\_8139.pdf](http://www.vukotic.net/files/publikacije/1242826322_8139.pdf) пристап [02.12.2011]
- 19) Vucić, V. (2008). Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, Informatologia.
- 20) <http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/pom/attachmenst/article/215/Belbinove%20timske%20Ouloge.pdf> [пристапено 10.03.2013].

## **КРЕИРАЊЕ НА НОВА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВО ПРОЦЕСОТ НА ПОСТ СПОЈУВАЧКА/ПРЕВЗЕМАЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО БАНКАРСКАТА ИНДУСТРИЈА И НЕЈЗИНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА БАНКИТЕ**

### **NEW ORGANIZATIONAL CULTURE IN POST-MERGER/ACQUISITION INTEGRATION PROCESS IN BANKING INDUSTRY AND ITS IMPACT ON THE BANK PERFORMANCE**

**Проф. д-р Климентина Попоска**

Економски Институт-Скопје

**Klimentina Poposka Ph D**

Institute of Economics-Skopje

[klimenti@ek-inst.ukim.edu.mk](mailto:klimenti@ek-inst.ukim.edu.mk)

**М-р Ирена Лекоска**

**Irena Lekoska M Sc**

[ilekoska@yahoo.com](mailto:ilekoska@yahoo.com)

УДК: 005.73:336.71

#### **АПСТРАКТ**

Во современото банкарство во последните години од дваесеттиот век процесот на спојувања и превземања станал стратешки инструмент на сопственичка трансформација на банките со цел нивен развој и подобрување на нивните перформанси. Многу истражувачи сметаат дека интегрирањето претставува најважната фаза од процесот на спојувања и превземања на компаниите. Оттука и идејата дека неуспехот на трансакциите на спојувања и превземања главно се должи на неефективноста на процесот на интеграција на компаниите. Констатирајќи дека високата стапка на неуспех на процесите на спојувања и превземања се должи на интеграцијата, во трудот главен акцент е ставен врз идентификувањето на предизвиците кои се јавуваат во оваа фаза и факторите кои имаат клучно влијание врз процесот на интеграција.

Организациската култура претставува тн. "мек" фактор кој објаснува дел од разликите помеѓу очекуваниот и остварениот профит или загубите на акционерската вредност на компанијата. Културната некомпатибилност се смета за еден од главните извори на проблеми кои се јавуваат во процесот на спојувања и превземања на банките и може да предизвика целосен неуспех и пропаѓање на новокомбинираниот ентитет. Поради тоа во овој труд е извршена анализа на значењето на човечките и културните фактори и согледано е нивното влијание врз перформансите на новокомбинираниот ентитет како и стратегиите за приближување на културните разлики.

**Клучни зборови:** банки, спојувања и превземања, пост спојувачка/превземачка интеграција, организациска култура, човечки капитал.

## ABSTRACT

Over the last few decades mergers and the acquisitions have become strategic instruments of growth and development of banks. Many researchers consider that the post-acquisition integration represents a critical phase of the operation and it has an important influence on the new group's performance. Because it is considered that the high rate of the failure of the operations is due to unsuccessful integration of the entities, we have decided to identify the challenges occurring in this phase and the factors influencing mostly the integration process.

Organizational culture is a "soft" factor that arguably explains some of the differences observed between expected and actual shareholder value gains and losses. In some cases, clashes of cultures within the merged entity appear to have been the reason for M&A disasters. The paper analysed the importance of the human and cultural factors and the challenges resulting from this integration process. The paper shows that these factors have a strong impact on the post-acquisition performance and they can ensure the success of the integration. We found that the acquiring firms are affected by changes during the integration process, by retaining the important resources, the transfer of resources from or to the acquired firms and by eliminating the redundant resources.

**Key words:** banks, mergers and acquisitions, post-acquisition integration, organizational culture, human capital

## INTRODUCTION

Although the process of mergers and acquisitions during the last few decades have become popular strategic tools for increasing products portfolios, entering new markets and acquiring new technologies, the general consensus is that about 80% of M&A do not reach to their financial goals (Nahavandi and Malekzadeh 1993) and about 50% simply fail (Cartwright and Cooper 1995; Child et al. 2001, Sally Riad. 2007). A most sensible aspect regarding the merger and acquisition operations is the phase of integration. Hence the idea that the failure of a merger or acquisition operation is mainly due to the unsuccessful integration of the entities.

The main objective of the paper is to confirm that the failure of M&A operations does not depend only on errors made before the deal, concerning strategic and organisational analysis, but rather the capacity of management in dealing with the complexity of the operation and with the problems of integration. An especially important problem is the presence of areas of conflict between the cultures of the different firms, which can constitute one of the main causes of failure.

The paper proceeds as follows: At the beginning, in the second section after a short description of the research methodology used in this paper, we presented the definition of the post-acquisition or post-merger integration. The third section analysed the importance of the human and cultural factors in the integration process and the way in which a firm can manage these factors so that they ensure the success of the integration. In the fourth section we analysed the case study of the process of acquisitions of Ohridska banka by the Societe Generale Group, and we presented the results of the implication of the cultural and human factors on the success of integrated bank – Ohridska Banka - Societe Generale Group. Finally, we present few conclusions arrived by the research.

## RESEARCH METHODOLOGY

In order to determine the significance of the new organizational culture in the integration phase and to see its impact on bank performance, in the paper we use the extensive theoretical base regarding the post-merger or post-acquisition integration. Considering that the field of mergers and acquisitions is extremely extensive, we reviewed the relevant papers on the post-acquisition or post-merger integration.

The paper begins with the theoretical framework, including different researchers opinions and their contribution to the importance of corporate culture and human factors in M&As. Further, is analyzed the case study of the process of acquisition of Ohridska banka by the Societe Generale Group. Specifically we analyzed the impact of human resources and a new culture on the integrated bank performance on the selected bank. At the analysis section the findings of the case study are described and explained. At the end a conclusion is given on the overall topic and the research questions.

## DEFINITION OF TERMS - POST ACQUISITION OR POST MERGER INTEGRATION

The terms „post-acquisition” or ”post-merger” mainly refer to the art of combining two or more companies after these have come under common ownership. The most sensible phase of the entire merger or acquisition process is that of integrating the acquired or merged enterprise and this is the moment when all the previous efforts and all the previous precautions can be definitely ruined (Delecourt and Fine, 2008). The challenges of the integration follow from different cultural values and behaviour norms of the players involved in this process and the difference between the two enterprises (Abhijit and Hajro, 2009).

Although there are numerous definitions of post acquisition/merger integration processes, however the importance of the integration becomes obvious in the following statement of Haspestagh and Jemison (1991):

*”Many acquisitions look great on paper. Yet, no matter how attractive the opportunity, value is not created until after the acquisition when capabilities are transferred and people from both organizations collaborate to create the expected benefits or to discover others.”*

The exposed definitions undoubtedly have concluded that the post acquisition/merger integration is an extremely complex and dynamic process and the company formed as a result of merger or acquisition, must built a new form of organization and act on all the functional levels: administrative, structural, cultural, strategic, managerial, and operational.

In the context of corporate culture and its impact on the success of the post merger or acquisition period, according to Bancel F. and Duval-Hamel J. (2008), the stronger the corporate culture is, the more complicated the integration phase will be. Moreover if the employees are the more attached to their corporate culture the more difficult will be the integration of a new culture. The different cultures of the two corporations, cause different interactions in the post acquisition/merger period and this lead to some strongly divergent situations. In a favourable case, these interactions are the link of all the resources gathered together and thus they might create value.



## **DEALING WITH CULTURAL CHANGE IN THE PROCESS OF POST ACQUISITION OR POST MERGER INTEGRATION**

Culture, particularly corporate culture is an essential part of a company. Corporate culture can be defined as the assembly of attributes and values shared by the employees which dictate the latter's professional and moral attitudes. The component elements of the corporate culture are represented by its history, its activity, brand, the organization mode, and its ethical norms (Gouali, 2009).

Corporate culture is called "soft" factor, which explains part of the difference between expected and realized profits or losses of the shareholder value of the company. Each financial institution has its own specific culture. In order to achieve the better performance, each financial institution is first necessary to build a healthy and stimulating work environment. Such an environment is created by implementing the following activities (Walter Ingo, 2004):

- Creating a clear strategic direction and leadership from the top of the company—senior managers who know the right thing to do, then get it done promptly by providing sufficient resources;
- Directing the attention to teamwork avoiding becoming dependent on so-called "stars" and stamping-out arrogance. Some so-called "strong" cultures are basically just institutionalized arrogance;
- The selection of loyal and efficient staff to perform daily activities with a high level of quality and professionalism; and
- A high level of adaptability by the whole organization in an industry subject to rapid change. Senior management must be keenly aware of the need for adaptability and communicate it effectively by word and deed.

If the corporate cultures of banks are based on the above postulates it is clear that in these banks exist healthy and stimulating work environment. These banks would easily modified organizational culture in the post acquisition or post merger integration process.

In literature, many researchers consider that the cultural differences at the organizational level are one of the main causes of the high rates of the failure of merger and acquisition operations, for the departure of some key players and for the conflicts occurring during the business consolidation process. The post-acquisition period presents many adjustment problems. The most majority of these adjustment problems comes from the employees' fears concerning the loss of their jobs. The change of the managers and of the work team is also a source of stress and anxiety (Marks M.L., Mirvis P.H., 1992). The banks facing such problems have to pay the high price of losing the cooperation and initiative of the new organization's employees. The integration period will be unsuccessful because the conflicts and misunderstandings can be difficult or even impossible to solve and the synergies previously announced may become difficult to obtain.

There are three strategies to approach the cultural differences (Gouali, 2009):

- Imposing one of the two cultures: this solution is feasible but its success requires a rapid execution and based on tasks with a high symbolical meaning: its immediate adaptation to the working methods, the participation and adaptation to the style promoted by the enterprise;

- Creating a new culture: this solution is possible, but risky because it might eradicate two communities and create a new culture, in which none is to be found;
- Maintaining the two cultures.

These strategies demonstrates the fact that change is inevitable in the process of mergers and acquisitions. The problem is how they go through these changes after the process has been completed, what strategies are used and how the decisions are made. Many researchers have tried to find appropriate ways to solve the problem of cultural change in the integration phase.

According to Philip E. Atkinson (1990), companies have to follow certain pattern of four stages:

- The stage of preparation and cultural review. Although this stage is quite challenging and difficult to achieve, as soon as companies that enter into M&A process face the need of cultural analysis and understanding of other company's culture the sooner they will solve the upcoming problems;
- The stage of communication. If a decision has been taken the sooner this decision is released between the employees the better results the company will have. Companies need to have group of systems together with feedback system so that the results of decision making have better understandings among employees from both companies that merge or acquire one another;
- The stage of creating new standards. It is best companies to set new standards that can fit both companies so that problems that emerge after the merger process are solved or even not appear at all; and
- The stage of developing and training the top team. Since the top management is crucial for decision taking it is best practice if companies can change their work habits and adopt it to the newly based situation.

The Philip E. Atkinson approach is the best practice that companies use to solve the corporate cultural problems. But in the literature various theories and models have been proposed to explain the role of culture in M&A and how cultural differences may affect the integration process following M&A.

Cultural fit models rest on the idea that the degree of culture compatibility between the organizations involved in a merger or an acquisition is a critical determinant of the subsequent integration process. But, cultural fit has only been a part of the problem in achieving desired goals after a process of merger and acquisition.

The second model is acculturation. In anthropology, the term "acculturation" is defined as "changes induced in (two cultural) systems as a result of the diffusion of cultural elements in both directions" (Berry, 1980). According to Berry (1984) four modes of acculturation can be identified:

- Integration: In this mode of acculturation, members of acquired firm want to preserve their own culture but assimilate the two structures;

- Assimilation: In this mode of acculturation, the acquired firm adopts the culture of the acquirer;
- Separation: This mode of acculturation involves keeping firm's culture and practices separate from the dominating group; and
- Deculturation: Is a situation where members of the acquired company not only do not value their culture but also do not want to assimilate into the acquiring company.

The social constructivist perspective emphasizes cultural transformation processes during which organizational self-images develop and change through interaction, so that new socially negotiated cultural identities are being formed.

Despite fundamental differences between the three paradigms, it is clear that cultural issues cannot be considered in isolation from other aspects of the integration process, such as the integration approach taken by the acquirer, the degree of retained autonomy on the part of the acquired firm, and the interventions chosen to manage cultural differences (Gunter K. Stahl and Andreas Voigt, 2005).

### **THE IMPACT OF THE CORPORATE CULTURE AND HUMAN RESOURCES ON THE OHRIDSKA BANKA-SOCIETE GENERALE GROUP'S PERFORMANCES**

#### **Background and history of Ohridska Banka A.D Ohrid and Societe Generale Group, Paris**

Mergers or acquisitions in banking industry, as most other industries have similar intentions i.e. higher market share. During the merger and acquisition processes, banks feel the pressure of changing. The management needs to decide to either make out different sets of organizational goals or continue with the same strategies even after the merger or acquisition. Further we will see how the changes in corporate culture and human resources have impact the success of integrated bank.

Our chosen company that has been in the process of an acquisition is Ohridska Banka- Societe Generale Group. Ohridska Banka A.D Ohrid is a universal banking institution with a wide spectre of banking services in the country and abroad. The Bank has six decades of experience and tradition, with significant development through the transformations of the banking system. Ohridska Banka performs independently since 1995 (Ohridska banka-Societe Generale Group, Annual Report 2007).

Societe Generale was founded in 1864 by public subscription, with the aim of financing industrial investments and infrastructure projects. From the first years of its existence, it adopted "universal banking" model which has ensured its strong growth. Its network of branches rapidly developed across France and expanded internationally through acquisitions in its various businesses in its domestic markets (Societe Generale Group, Registration document, 2012).

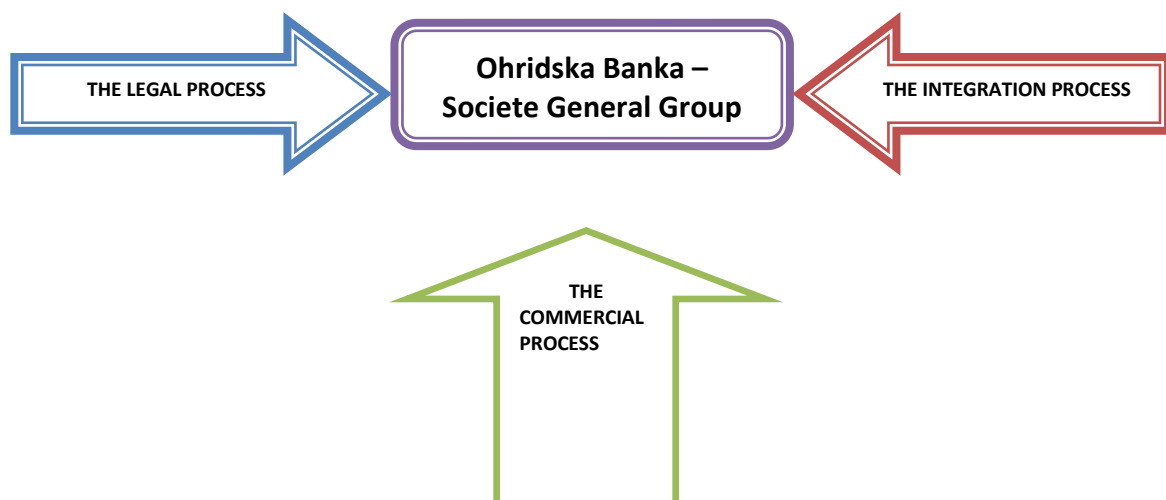
From May 2007, Societe Generale Group became a strategic partner of Ohridska Banka, with which the Bank became a part of this international financial group. The membership in Societe Generale Group, as well as the new corporate image of the Bank, signifies a new quality of work which enables transfer of knowledge, experience, technology and approach to foreign capital markets. The success of Ohridska Banka is also due to the professional management reinforced with the values of the new brand.

### **Ohridska Banka – Societe Generale Group' s strategy of corporate culture in the acquisition process**

The main aim of the strategic partnership of Ohridska Banka with Societe Generale Group was the realization of four approaches: 1) a new direction in business development; 2) product development; 3) market penetration and 4) client oriented approach (Ohridska banka-Societe Generale Group, Annual Report 2007).

Having in mind that Societe Generale Group is reputable international group, the Board of Directors, insist on introducing a new model of a universal bank in Macedonia and to elevate the level of Ohridska Banka from a regional to a national level.

In the merger or acquisition in banking industry, most banks go through three parallel processes: the legal process, the integration process and the commercial process (FöreningsSparbanken, group overview). Ohridska Banka – Societe Generale Group was created through these three processes (see Figure 1).



*Figure 1, Three parallel processes of creation of the new bank: Ohridska Banka – Societe Generale Group*

*Source: Authors view.*

From the Figure 1 can be concluded that the creation of the new bank: Ohridska Banka – Societe General Group passes through three parallel stages. The first process was for the formal agreement among the banks. It was focused on the offer and the approvals from both bank's general meetings as well as the consent of authorities.

The most important stage for the creation of the new bank is the integration process. During this stage, Ohridska Banka, A.D. Ohrid and Societe General Group started the preparations for the values, the philosophy and objectives that will be accomplished in the future. After this process the strategies of market, products and offers were established and the the new structure and organization was formed.

In the new organizational chart of Ohridska Banka – Societe Generale Group, the Board of Directors was composed of seven members, out of which six representatives of the

shareholders and one representing the Bank employees. The Board of Directors performed its duties in conformity with the Macedonian banking regulations and with the principles of corporate governance of Société Générale Group. The Board of Directors closely supervised the implementation of the integration plan of Ohridska Banka within SG Group while ensuring the stability and efficiency of the Bank. In cooperation with the other bodies of the Bank, the Board of Directors also monitored risk and equity management, analyzed reports on the operation and internal control of the bank, undertook measures to comply with the changing Macedonian regulation and adopted necessary plans and programs aiming at the optimization of the internal organization of the Bank (Ohridska banka-Societe Generale Group, Annual Report 2007). The new organizational chart of the Bank is shown in Figure 2.

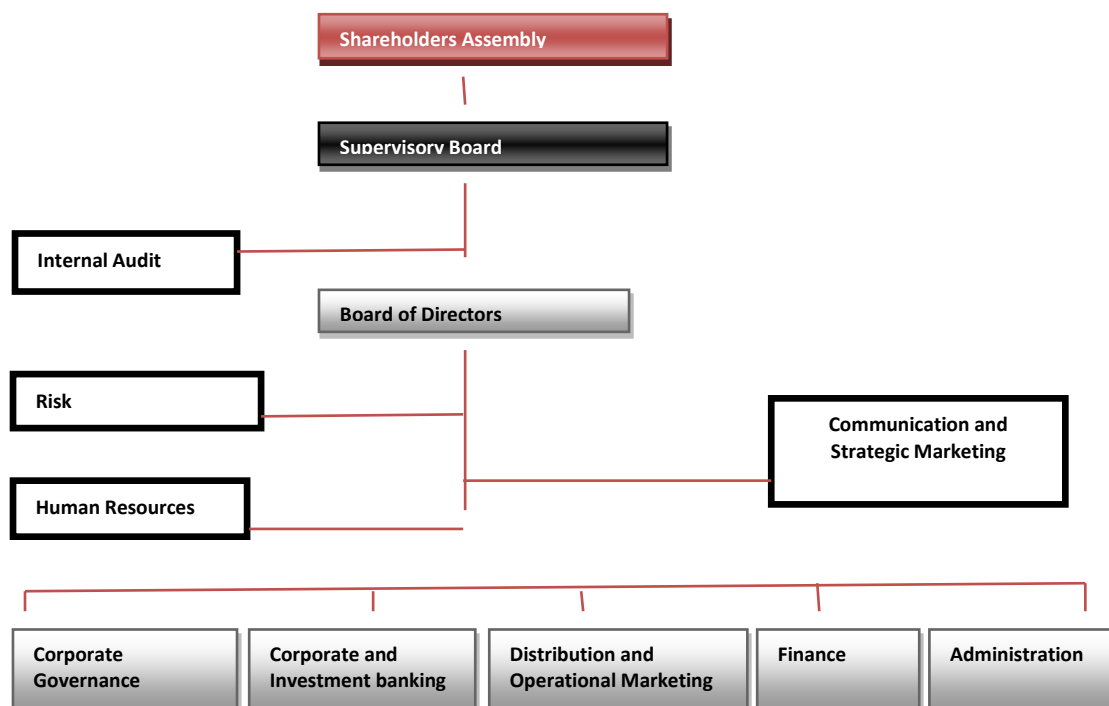


Figure 2, New organizational chart of Ohridska Banka – Societe Generale Group

Source: Ohridska Banka – Societe Generale Group, Annual Report 2010.

On the ground of the organization chart, Ohridska Banka – Societe Generale Group is today progressively transforming in a full universal bank, offering high quality services and an enlarged range of products to all categories of clients through an adapted and modern multi-channel organization while satisfying the high requirements of Macedonian authorities and Société Générale Group in terms of internal control and compliance. Parallel with establishing a new organisation, the Bank implemented the brand standards of Societe Generale and began with the unification of the branch network.

The last process was the commercial one which was in fact the implementation of the newly formed values and goals of the acquisitions. This process involves implementation of innovative products in retail and corporate banking. Furthermore, the Bank introduced a new model of client treatment - personal banker - with which the Bank set a new approach

in individual banking in the country. All the stated changes directly and positively influence the user base and the client portfolio, and accordingly to the Bank activities, to network and to Bank' employees (Ohridska banka-Societe Generale Group, Annual Report 2007).

After carefully studying the way Ohridska Banka – Societe Generale Group went through the process of acquisition, there seems to be no clear way of having to deal with the corporate culture. But, we can notice that the process of cultural integration is closest to the approach promoted by Philip E. Atkinson (1990). As we have seen this approach suggested four stages for cultural integration. Ohridska Banka – Societe Generale Group seems to be gone through four stages. At the beginning two banks created new goals and values, both banks had constant and healthy communication, then started the process of acquisition through three stages, at the end the management has changed. The case of Ohridska Banka – Societe Generale Group shows that they also put an importance on the creation of new standards and new culture as the third Atkinson's stage. The last Atkinson's stage of creating and developing a team is very important for Ohridska Banka – Societe Generale Group too. It can be seen through numerous trainings and seminars organized by the Bank for the education of their employees.

#### **Ohridska Banka – Societe Generale Group's new corporate culture**

The Bank's corporate culture is base on several core principles: 1) to be a bank of reference for the clients by adopting the responsible attitude; 2) to be responsible employer, conscious of the well-being and professional development of the employees; 3) to efficiently and sparingly manage the resources used to follow through the Bank's objectives, while monitoring the direct impact on the environment; 4) to ensure that the Bank's image reflects the richness of Bank's contributions and interaction with stakeholders; and 5) to promotes gender equality and diversity (Societe Generale Group, Registration document, 2012).

The corporate culture of Ohridska Banka – Societe Generale Group is based on helping and serving people and businesses having qualitative life, through motivated and reliable employees. The professionalism and loyalty of the employees towards the Bank are crucial for its development and for achieving success in its overall work. Ohridska banka-Societe Generale Group starting off from this aspect in the phase of integration extremely pays attention to the process of human resource management (Ohridska banka-Societe Generale Group, Annual Report 2007).

With the entering of the new shareholder – Societe Generale in the Bank, besides the training that by standard is attended for professional improvement of the employees, un undisputed need for familiarisation with the principles, values and standards to the level of the Group was imposed. For this purpose, part of the employees attended training and seminars in the head office of Societe Generale in Paris, as well as in the subsidiaries of the Group in the neighbouring countries. Training was organised for all the new employees of the Bank for successful introduction to the work and for familiarisation with the procedures of the Bank (Ohridska banka-Societe Generale Group, Annual Report 2007). The processes of training and seminars in Societe Generale Group allows creating a solid organizational climate and implementation of long term plans and goals of the bank.

In correlation with its mission of "excellence, tradition and trust in the banking sector, we build a new image of the banking culture of the Macedonian market," the Bank

follows the vision of the values of Societe Generale Group for professionalism, team spirit and innovation.

### CONCLUSION

From the analysis of the impact of new organizational culture, created in the process of mergers and acquisitions, on the banks performance, we can draw several conclusions. First, the phase of integration represent a critical element of the process of merger and acquisition of banks and has the important influence of the new bank performance. Second, in order to achieve the better performance in the phase of post merger/acquisition integration, each financial institution is first necessary to build a healthy and stimulating work environment. Third, the cultural differences at the organizational level are one of the main causes of the high rates of the failure of merger and acquisition operations, for the departure of some key players and for the conflicts occurring during the business consolidation process. The paper presents several models and strategies for overcoming cultural differences.

And finally, through the analysis of the process of acquisition of Ohridska Banka, by the Societe Generale Group, can be concluded that the new bank has managed to establish a new corporate culture and to implement the brand standards of Societe Generale.

### REFERENCES

- 1) Abhijit M., Hajro Aida, 2009, Integration in cross-border mergers and acquisitions, the 27th International Conference of the System Dynamics Society, available on-line:  
<http://www.systemdynamics.org/conferences/2009/proceed/papers/P1246.pdf>.
- 2) Bancel F., Duval-Hamel J., 2008, Fusions d'entreprises: Comment les gerer, comment les vivre, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris.
- 3) Berry, J. W., 1984, Acculturation: A comparative analysis of alternative forms, pp. 66-77, In R.J Samuda & S.L Woods (Eds), Perspective in immigrant and minority education. Lanham, MD: University Press of America.
- 4) Berry, J.W., 1980, Social and cultural change, In: H. C. Triandis & R.W. Brislin (Eds), Handbook of Cross-Cultural Psychology, Boston: Alyn & Bacon.
- 5) Cartwright, S. Cooper, C. L., 1995, Organizational marriage: "Hard" versus "Soft" issues?, Personal Review, Vol. 24, n.3, pp. 33-42;
- 6) Child, J., Faulkner, D. Pitkethly, R., 2001, The management of international acquisitions." Oxford University Press.
- 7) Delecourt P., Fine M., 2008, Negocier une entreprise: Comment reussir ses Fusions- Acquisitions, Editeur Gualino, Paris.
- 8) FöreningsSparbanken, group overview,  
[http://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/financial/cid\\_007602.pdf](http://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/financial/cid_007602.pdf).
- 9) Haspeslagh P., Jemison D.B., 1991, Managing Acquisitions - Creating Value Through Corporate Renewal, Free Press, London.
- 10) Mariana Vancea, 2011, Challenges and stakes of the post-acquisition integration process, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(1), p. 174.
- 11) Marks M.L., Mirvis P.H., 1992, Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness, Organizational Dynamics, Vol.21, nr.2, pp.18-35.



- 12) Nahavandi, A. Malekzadeh, A.R., 1988, Acculturation in mergers and acquisitions, Academy of Management Review, vol, 13, pp. 79-90.
- 13) Ohridska banka-Societe Generale Group, Annual Reports: 2007, 2008, 2009, 2010, 2011,2012.
- 14) Pablo Moran, Christine Panasian, The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence, No. 01 Aco 3 Enero, 2005.
- 15) Philip E. Atkinson, 1990, When cultures collide, Total Quality Management. 2 (5), pp. 263-265, Retrieved 15 May, From ELIN global database.
- 16) Sally. R, 2007, Of mergers and cultures: "What happened to shared values and joint assumptions?" Journal of organizational change management vol. 20. No. 1, pp. 26- 43.
- 17) Sherman A.J., Hart M.A., 2006, Mergers&Acquisitions From A to Z, Ed. Amacom, New York.
- 18) Walter Ingo, 2004, Mergers and acquisitions in banking and finance: what works, what fails, and why, Oxford University Press, Inc.

## **КРЕИРАЊЕ НА ПРИВЛЕЧЕН БРЕНД НА РАЗЛИЧНИТЕ ЛИНИИ НА ПРОИЗВОДИ ВО ИНДУСТРИЈАТА ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА СЛАДОЛЕД**

### **THE CREATION OF AN ATTRACTIVE BRAND FOR DIFFERENT LINES OF PRODUCTS IN THE ICE-CREAM INDUSTRY**

**М-р Ана Димовска**

**Ana Dimovska M Sc**

[ana.dimovska12@gmail.com](mailto:ana.dimovska12@gmail.com)

УДК: 658.626:663.67

#### **АПСТРАКТ**

Во овој истражувачки труд теоретски ќе биде разработен поимот и значењето на брендот. Потоа ќе бидат наведени различните компоненти на брендот како што се имињата, знаците, симболите, дизајните на производите, амбалажата итн. Врз основа на различните компоненти кои можат да се употребат за различните линии на сладоледи треба да се креира бренд кој ќе биде привлечен за потрошувачите. Градењето на привлечен бренд и придобивките од него зависат од повеќе фактори кои ќе бидат наведени во овој труд.

Во вториот дел сите разработени теоретски поими ќе бидат поврзани со примери од различните линии на производи во индустријата за производство на сладолед, што претставува всушност и практично истражување во трудот. Останати податоците за практичното истражување ќе бидат собрани преку анкетни прашалници.

Во истражувањето ќе биде применет методолошкиот пристап на функционална анализа. Со помош на овој пристап ќе може да се објасни предметот на ова истражување и тоа согледување на активностите при креирање на привлечен бренд во компаниите, а ќе биде направена и компаративна анализа на стратегијата за креирање на привлечен бренд во различни компании.

Преку истражувањето треба да се согледаат кои компонентите се важни за креирање на бренд на различните линии на сладоледи во индустријата за производство на сладолед и кои од компонентите за креирање на бренд се важни за различните видови на потрошувачи. Со истражувањето треба да се открие како индустријата за производство на сладолед ја мери привлечноста на брендот со цел брендот да може да биде соодветно управуван и да може да ги исполни целите за кои е и создаден.

Како заклучок ќе бидат дадени препораки за тоа како најдобро индустријата за производство на сладолед треба да креира посакуван бренд за различните линии на производи за да привлече нови потрошувачи, да оствари поголема продажба и поголем углед на пазарот.

**Клучни зборови:** бренд, индустрија за производство на сладолед, линии на сладоледи.

## ABSTRACT

In this research paper the term and the meaning of what a brand is theoretically explained. Then, the different components of a brand such as names, signs, symbols, designs of products, packaging etc. are listed. Based on the different components that may be used for different lines of ice creams, a brand that will be attractive to the customers is to be created. The building of a successful brand and the benefits from it depend on various factors that are listed in this paper.

In the second part all of the elaborated theoretical terms are connected with examples from different lines of products in the ice cream industry, which represents the practical research in the paper. The data for the practical research are collected by using queries. In the research is applied the methodological approach of a functional analysis. With this approach, the subject of the research is explained, which is unveiling the activities during the process of creation of an attractive brand in a company. Also, a comparative analysis of the strategies of different companies for creating an attractive brand is made.

Through this research, the different components which are important for creating a brand should be understood and also which of these components are important for the different kind of customers. The research should reveal how the industry for making ice cream measures the attractiveness of the brand in order for the brand to be properly managed and fulfill the goals for which the brand was created.

In conclusion, recommendations are given about how the industry can create the desired brand for the different lines of products in order to attract new customers, achieve a greater sale and a higher reputation on the market.

**Keywords:** brand, ice cream industry, lines of ice creams.

## БРЕНД

### Поим и значење на бренд

Бренд претставува множество на атрибути кои може да бидат видливи или невидливи. Ако тие атрибути бидат соодветно управувани, може да создадат вредност и да имаат одредено влијание. Вредноста има различни толкувања од страна на производителот и од потрошувачот. Вредноста од перспектива на потрошувачот значи доставување на ветување, а од перспектива на производителот значи безбедност на идните приходи.

Брендот е наменет да обезбеди растечки приходи и тоа преку лојалноста и преференциите на потрошувачите. Брендот го поедноставува донесувањето на одлуки, претставува гаранција за квалитет и нуди релевантен и веродостоен избор меѓу конкурентските понуди. (U.S. Environmental Protection Agency, 2007)

Брендовите обезбедуваат диференцијација меѓу конкурентските понуди што е од клучно значење за успехот на компаниите. (Lisa Wood, 2000)

За да се даде големо значење на брендот, компанијата прво мора да знае што всушност претставува брендот и што таа компанија ќе претставува со брендот.

### **Компоненти на бренд**

Според (Tiina Niemela, 2009) постојат внатрешни и надворешни компоненти на брендот. Внатрешните компоненти произлегуваат од внатрешноста на компанијата. Клучни внатрешни компоненти се: името и активностите на компанијата, вработените, менаџерите или сопствениците, основните вредности и компаниската култура. Името или некој симбол на компанијата претставуваат основа на брендот на компанијата. Исто така и активностите кои компанијата ги презема имаат влијание врз свесноста на потрошувачите за брендот, за лојалноста, квалитетот и различните асоцијации за дадениот бренд. Вработените исто така играат клучна улога врз брендот на дадената компанија. Внатрешната комуникација меѓу вработените, но и комуникацијата и претставувањето на компанијата на потрошувачите и другите заинтересирани страни од страна на вработените се многу важни во претставувањето и одржувањето на брендот на компанијата. Менаџерот или сопственикот на компанијата претставува лице на брендот, затоа и тој е ставен како еден од најважните компоненти на брендот. Основните вредности ги градат вработените и менаџментот и истите претставуваат почетна точка за градење на брендот. Компаниската култура произлегува од однесувањето и комуникацијата внатре во компанијата. Со помош на веќе воспоставена компаниската култура се поддржува значењето на брендот во компанијата.

Како надворешни компоненти на брендот се земаат сите засегнати страни кои се на некаков начин поврзани со компанијата. Како надворешни компоненти не треба да се вклучат само потрошувачите и нивните погледи кон брендот на компанијата, туку и сите оние компании, институции, поединци кои се вклучени или ќе бидат вклучени во работата на компанијата. Надворешните компоненти на брендот немаат директно учество во градењето на брендот, но имаат големо влијание во интеракцијата со внатрешните компоненти при што индиректно влијаат врз градењето и одржувањето на брендот.

### **КРЕИРАЊЕ НА ПРИВЛЕЧЕН БРЕНД**

#### **Придобивки од креирање на привлечен бренд**

Развивањето, имплементацијата и мерењето на маркетинг активностите што ги презема компанијата претставуваат комплексни акции. Компанијата мора да го разбере целокупното влијанието на сите тие акции врз вредноста на брендот. (Kevin Lane Keller, 2006) Доколку компанијата сака да креира привлечен бренд таа прво треба сите маркетинг активности да ги прилагоди на целите што сака да ги постигне со брендот што ќе го креира. За да го направи брендот привлечен, компанијата мора да знае на која таргетна група го насочува тој бренд и како со тој бренд ќе внесе дополнителна вредност во животот на потрошувачите од соодветната таргетната група. Треба да открие кои се нивни потрошувачи, а кои можат да бидат потенцијални потрошувачи и да се открие што тие сакаат, а што не. Исто така потребно е да ги диференцира производите на брендот од сличните производи на конкурентите. Менаџментот заедно со останатите вработени треба да одлучат што ќе претставуваат со брендот, дали со тој бренд ќе продаваат луксузни производи, ефтини производи, скапи производи, доверливи производи итн., односно каква вредност ќе им дадат на производите од тој бренд. (Green communication, 2006).

Кога компанија ќе одлучи и ќе превземе активности за создавање на бренд, таа треба да разбере дали перцепцијата на потрошувачите е таква како што компанијата сака да му ја претстави на пазарот, потоа дали потрошувачите едноставно веруваат во дадениот бренд и што претставува тој бренд за нив. Доколку планираните активности се совпаѓаат со размислувањата и барањата на потрошувачите тогаш може да се каже дека таа компанија креирала привлечен бренд за посакуваните потрошувачи.

Доколку една компанија поседува привлечен бренд таа компанија има привилегија меѓу останатите конкуренти на пазарот кои што нудат исти или слични производи. Исто така таа компанија станува посакувана компанија за клиентите и потрошувачите. Штом компанијата е посакува тоа значи дека таа им влева доверба на потрошувачите и тие стануваат лојални и верни на таа компанија. Освен овие придобивки, привлечниот бренд значи и поголем број на потрошувачи, поголем удел на пазарот и поголема продажба на производите од дадениот бренд.

Привлечниот бренд треба и постојано да се одржува и тоа преку постојано потсетување на вработените, клиентите и потрошувачите за вредноста на брендот и постојано исполнување на ветувањата што компанијата им ги дала на потрошувачите за вредноста на дадениот бренд. (Green communication, 2006)

## **БРЕНД ВО ИНДУСТРИЈАТА ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА СЛАДОЛЕД**

### **Линии на производи во индустријата за производство на сладолед**

Како и секоја друга индустрија, така и индустријата за производство на сладолед има различни линии на производи. Различните линии на производи се однесуваат на различните сладоледи кои индустријата за производство на сладоледи ги произведува. Најчести линии на сладоледи кои ги поседува индустријата за производство на сладолед се: линија на импулс сладоледи, линија на семејни сладоледи и линија на хорека сладоледи. (<http://www.wisegEEK.org>)

Линијата на импулс сладоледите е составена од три групи на сладоледи и тоа: сладоледи на стапче, сладоледи во корнет и сладоледи во чашка. Сите овие групи на сладоледи се составени од различни видови на сладоледи кои се поделени во различни подгрупи. Во групата на сладоледи на стапче има најразлични видови на сладоледи. Сите овие сладоледи може да се делат според вкусот, формата, амбалажата, големината итн. Потоа може да се поделат според возрастната категорија за која се наменети овие сладоледи, потоа според ценовна категорија, местото каде се продаваат и конзумираат, маркетинг активностите што се преземаат за овие сладоледи итн. И сладоледите во корнет и сладоледите во чашка може да се поделат според ваквите карактеристики кои одговараат за сите видови на сладоледи.

Линијата на семејни сладоледи најчесто нуди најразлични сладоледи кои се разликуваат по вкусот и по литражата. Исто така ваквите сладоледи може да се разликуваат и по цената, амбалажата во која се пакувани, местото на продажба, местото на конзумирање итн.

Линијата на хорека сладоледите се однесува на сладоледи кои се наменети за ресторани, кафе барови, хотели и за многу други места каде се служи сладолед. Исто како семејните сладоледи, и хорека сладоледите може да се разликуваат по вкусот, литрижата, начинот на пакување итн.

Сладоледот е производ кој е наменет за освежување, разладување, освежување, и е наменет за уживање за сите возрасни категории, во било кое место и во било кое време. Затоа сите индустрии за производство на сладолед произведуваат сладоледи за да може да ги задоволат ваквите потреби. Освен задоволување на потребите на потрошувачите, компаниите треба да создадат и да продаваат сладоледи кои ќе бидат различни од сладоледите на конкурентите и кои ќе имаат поголема вредност од сладоледите на конкурентите. Најдобар начин за ова да се постигне е да се изгради привлечен и силен бренд на сладоледи кој ќе биде препознатлив за потрошувачите, а ќе биде од голема корист на компанијата и на останатите засегнати страни кои се поврзани со дадената компанија.

### **ПРАКТИЧНО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА БРЕНДОВИТЕ НА СЛАДОЛЕД ВРЗ ПОТРОШУВАЧИТЕ И КЛИЕНТИТЕ**

#### **Предмет и цели на истражувањето**

Со помош на практичното истражување треба да се согледа како крајните потрошувачите и клиентите кои купуваат сладолед за продажба (продавници, супермаркети, бензиски станици, тобако продавници итн.) гледаат на брендот на сладоледи и како истите ги доживуваат. Потоа треба да се согледа кои од компоненти на брендот на сладолед се важни за крајните потрошувачи и клиентите при донесување одлука при купување на сладолед. Какви придобивки очекуваат потрошувачите и клиентите да добијат доколку купат познат бренд исто така ќе биде дел од ова истражување, како и согледување на клучните аспекти за прифаќање на дадениот бренд од страна на потрошувачите и клиентите за да го купат или продаваат одреден бренд на сладолед.

Во истражувањето ќе биде применет методолошкиот пристап на функционална анализа. Со помош на овој пристап ќе може да се објасни предметот на ова истражување и тоа согледување на активностите што треба да се преземат при креирање на привлечен бренд во компаниите кои се занимаваат со производство и продажба на сладолед во Р.Македонија, како и реагирање на потрошувачите и клиентите на привлечните брендови на сладоледи. Истражувањето во овој труд е дескриптивно и е направено со помош на два анкетни прашалници, еден за крајните потрошувачи, а другиот за клиентите кои купуваат сладолед за продажба.

Исто така ќе биде направена и компаративна анализа за да може да се согледаат разликите меѓу размислувањата и гледиштата во однос на брендот и компонентите на брендот на сладолед кај крајните потрошувачи и клиентите кои купуваат сладолед за продажба.

Целта на ова истражување е да се согледаат сите компоненти и активности кои придонесуваат потрошувачите и клиентите да купуваат одреден бренд на сладолед, за да може да им се даде на знаење на компаниите кои нудат сладолед на пазарот на кои работи треба да посветат внимание кога креираат бренд и како истиот да го одржат подолг временски период.

Хипотеза за ова истражување е: Асоцијациите за познат бренд на сладолед и размислувањата за карактеристиките што познат бренд на сладолед треба да ги

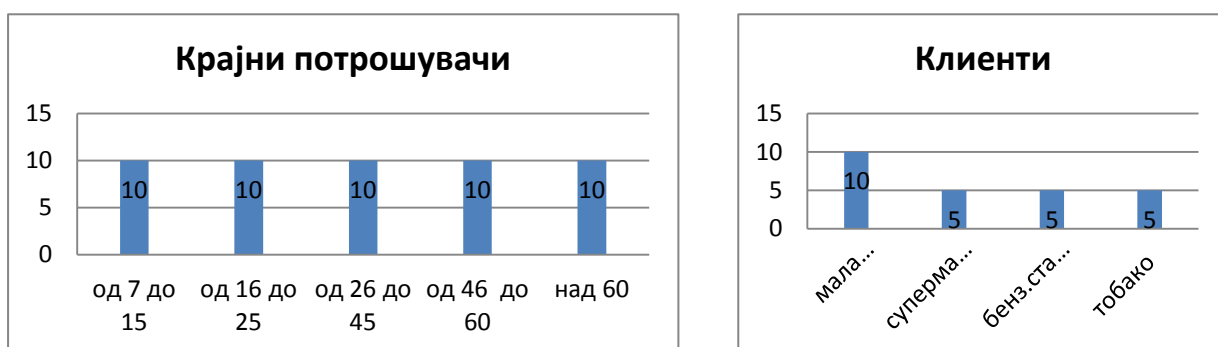
поседува се разликуваат меѓу крајните потрошувачи и фирмите кои го продаваат сладоледот на крајните потрошувачи.

Обработката на податоците од анкетните прашалници е реализирана со помош на SPSS статистичка софтверска апликација.

### Добиени резултати од практичното истражување

Во ова истражување се вклучени 50 крајни потрошувачи и 25 клиенти кои што купуваат сладолед за продажба.

Од вкупно 50 крајни потрошувачи, 10 од нив се на возраст од 7 до 15 години, 10 се од 16 до 25 година, 10 од 26 до 45 години, 10 од 46 до 60 години и 10 над 60 год. Од вкупно 25 клиенти, 10 се мали продавници, 5 супермаркети, 5 бензиски станици и 5 табако продавници.



Слика бр. 1. Испитани крајни потрошувачи и клиенти на сладолед

Групата на потрошувачи од 7 до 15 години и од 16 до 25 години најчесто купуваат сладолед на стапче, групата од 26 до 45 најчесто купува сладолед во корнет, групата од 46 до 60 години во семејно пакување и потрошувачите над 60 години најчесто купуваат сладолед во чашка.

		Сладолед				Вкупно
		стапче	корнет	чашка	семејно	
Возраст	од 7 до 15	6	2	2	0	10
	од 16 до 25	7	2	0	1	10
	од 26 до 45	2	4	1	3	10
	од 46 до 60	2	1	1	6	10
	над 60	2	0	6	2	10
Вкупно		19	9	10	12	50

Слика бр.2 Видови на сладоледи што најчесто ги купуваат крајните потрошувачи

Малите продавници и супермаркетите ги набавуваат сите видови на сладоледи (на стапче, корнет, чашка и семејно пакување), а додека бензиските станици и табако



продавниците најчесто ги набавуваат сладоледите на стапче, корнети и чашки односно импулсни сладоледи.

		Сладолед		Вкупно
		Сите видови	Само импулсни	
Клиент	мали продав.	10	0	10
	супермарк.	5	0	5
	бензиски стан.	0	5	5
	тобако	0	5	5
Вкупно		15	10	25

Слика бр.3 Видови на сладоледи што најчесто ги купуваат клиентите

Познат бренд на сладолед најчесто сакаат да набавуваат сите испитани тобако продавниците и бензиските станици, дел од супермаркетите и тоа 3 од вкупно 5, и на крај 5 од вкупно 10 мали продавници.

Тобако и бензиските станици најчесто набавуваат сладолед од познат бренд поради поголема репутација, а супермаркетите поради поголема продажба на сладоледите. Додека малите продавници кои што сакаат да купуваат сладолед од познат бренд купуваат заради привлекување на нови потрошувачи.

		Зошто познат бренд на сладолед?			Вкупно
		Репутација	Поголема продажба	Привлекување нови потрошувачи	
Клиент	мали продав.	0	1	4	5
	супермарк.	0	3	0	3
	бензиски стан.	5	0	0	5
	тобако	4	1	0	5
Вкупно		9	5	4	18

Слика бр.4 Зошто клиентите преферираат познат бренд на сладолед

Од крајните потрошувачи, возрасната категорија меѓу 16 и 25 години најмногу купуваат сладоледи од познат бренд, потоа потрошувачите од 7 до 15 години, па од 26 до 45 години, од 46 до 60 и над 60 години.

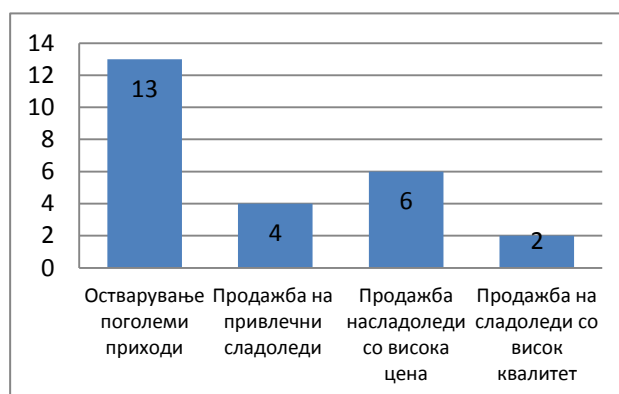
Потрошувачите меѓу 7 и 15 години и 16 и 25 години познатиот бренд на сладолед ги асоцира на привлечни и вкусни сладоледи. Додека потрошувачите меѓу 26 и 45 години познатиот бренд ги асоцира на висока цена, а на потрошувачите меѓу 46 и 60 години и над 60 години ги асоцира на сладоледи со висок квалитет.

		На што Ве асоцира познат бренд на сладолед?			Вкупно
		Привлечни и вкусни сладоледи	Висока цена	Висок квалитет	
Возраст	од 7 до 15	5	0	1	6
	од 16 до 25	7	2	0	9
	од 26 до 45	0	4	1	5
	од 46 до 60	0	1	3	4
	над 60	0	0	3	3
Вкупно		12	7	8	27

Слика бр. 5 На што ги асоцира крајните потрошувачи познатиот бренд на сладолед?

Најголем дел од потрошувачите без разлика на возраста сметаат дека еден бренд на сладолед е привлечен ако нуди уникатни производи, а останатиот дел сметаат дека е привлечен брендот ако е повеќе познат од останатите брендови.

Најголем дел од клиентите односно фирмите кои што продаваат сладолед, привлечниот бренд ги асоцира на остварување поголеми приходи, па потоа на продажба на сладоледи со висока цена, па продажба на привлечни и вкусни сладоледи, и на крај продажба на сладоледи со висок квалитет.



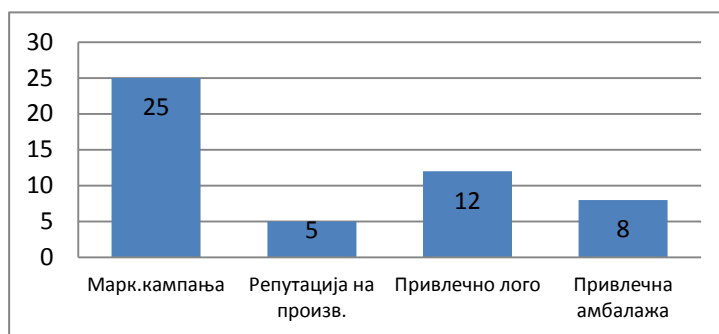
Слика бр. 6 На што ги асоцира клиентите познатиот бренд на сладолед?

За супермаркетите најважна карактеристика која треба да ја поседуваат сладоледите од познат бренд е добрата репутација на компанијата која го произведува тој сладолед. За малите продавници важно е привлечното лого на сладоледите, привлечната и практичната амбалажа. За бензиските станици и тобако продавниците најважни карактеристики кои треба да ги имаат сладоледите од познат бренд се маркетинг кампањите кои компаниите за производство на сладолед треба да ги преземаат.

		Важни карактеристики на привлечен бренд				Вкупно
		Маркетинг кампањи	Репутација на производителот	Привлечно лого	Привлечна и практична амбалажа	
Клиент	мали продав.	0	2	4	4	10
	супермарк.	1	4	0	0	5
	бензиски стан.	4	1	0	0	5
	тобако	5	0	0	0	5
Вкупно		10	7	4	4	25

Слика бр. 7 Важни карактеристики на привлечен бренд според клиентите

Половина од крајните потрошувачи сметаат дека најважни карактеристики на сладоледите од познат бренд се маркетинг кампањите кои компаниите за производство на сладолед ги прават, потоа 12 сметаат дека најважна карактеристика е привлечното лого, 8 сметаат дека е привлечната и практичната амбалажа и 5 сметаат дека најважната карактеристика е добрата репутација на компанијата произведувач.



Слика бр.8 Важни карактеристики на привлечен бренд според крајните потрошувачи

Од клиентите односно фирмите кои што продаваат сладолед најмногу се изјасниле дека крајните потрошувачи очекуваат да добијат добар сладолед, но по ниска цена, а многу помалку очекуваат да добијат привлечен и вкусен сладолед без разлика на цената.

### **Заклучок – препораки за креирање на привлечен бренд на сладолед и негово одржување**

Врз основа на направеното истражување може да се заклучи дека крајните потрошувачи и клиентите односно фирмите кои што купуваат сладолед за продажба имаат различни гледишта, асоцијации и сфаќања за привлечен бренд на сладолед. Со тоа хипотезата што е поставена е почетокот на истражувањето се докажа дека е точна.

Врз основа на информациите добиени од ова истражување може да им се дадат одредени препораки на компаниите кои произведуваат сладолед за да можат на соодветен начин да градат привлечен бренд на своите сладоледи и да остварат конкурентска предност на пазарот.

Најмладите потрошувачи најчесто купуваат сладолед на стапче, возрасните потрошувачи сладолед во семејно пакување, а највозрасните купувачи сладолед во чашка. Брендите за сладоледи на стапче, семејни сладоледи и сладоледи во чашка, компаниите треба да ги прилагодуваат врз основа на желбите, барањата и преференциите на различните возрасни категории на купувачи.

Најчесто познат бренд на сладолед сакаат да купуваат тобако продавниците и бензиските станици и тие најчесто само купуваат импулсни сладоледи. Тобако продавниците и бензиските станици сакаат да купуваат привлечен бренд на сладолед заради поголема репутација. Затоа на овие продажни места треба да се понуди поскап, помокен бренд на сладолед за да може да се оствари поголема продажба. Супермаркетите најчесто купуваат познат бренд на сладолед заради зголемена продажба на сладоледите, и затоа нив треба да им се понуди достапен сладолед за сите возрасни категории на потрошувачи. Додека малите продавници сакаат да купуваат привлечен бренд на сладолед заради привлекување на нови потрошувачи. Значи на овие продавници компаниите треба да им понудат сладоледи кои ќе бидат привлечни на некаков начин, било тоа да е во изледот, вкусот или цената се со цел да им дадат до знаење дека со овие сладоледи ќе можат да задоволат нови потрошувачи.

Најмладите потрошувачи привлечниот бренд ги асоцира на привлечни и вкусни сладолед и затоа за овие потрошувачи треба да се изгради бренд кој ќе нуди сладоледи кои ќе бидат привлечни во изглед, но и во вкус. Додека за повозрасните потрошувачи кои знаат дека привлечниот бренд на сладолед значи повисок квалитет, тоа може да се искористи и да се нудат сладоледи со повисока цена бидејќи овие потрошувачи се спремни да ја платат повисоката цена.

Во однос на карактеристиките што треба да ги поседува познат бренд на сладолед, и крајните потрошувачи и клиентите се изјасниле дека за да биде привлечен брендот се многу важни маркетинг кампањите кои производителите треба да ги преземаат. Затоа привлечниот бренд треба да е поддржан од вакви активности за да можат да се привлечат сите потрошувачи. За крајните потрошувачи се важни и логото на сладоледите, како и привлечната и практичната амбалажа на сладоледите. Затоа производителот треба да посвети внимание и на овие работи во создавањето на брендот на сладоледот. Додека за клиентите е важна и репутацијата на производителот, што значи дека и внатрешните компоненти на брендот односно цела организираност, комуникација и соработка со компанијата, се важни за привлекување на клиентите.

Информациите добиени од ова истражување во однос на размислувањата на привлечниот бренд на сладолед, компонентите и карактеристиките на брендот на сладолед можат да им помогнат на компаниите кои се занимаваат со производство и продажба на сладолед за градење на нов бренд како и обновување на постоечкиот бренд на сладолед во насока на привлекување на нови потрошувачи, остварување поголема продажба, поголем углед и конкурентска предност на пазарот. Доколку се почитуваат потребите на потрошувачите и постојано се обновува брендот врз основа на новите барања и размислувања на потрошувачите, истиот бренд ќе може да се одржи и подолг временски период.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Interbrand for U.S. Environmental Protection Agency, June 2007, Building a powerful and enduring brand: the past, present and future of the energy star brand
- 2) Lisa Wood, 2000, Brand and brands equity: definition and management, *Sheffield Hallam University*, Sheffield, UK
- 3) Tiina Niemela, 2009, The components of corporate brand equity in SMEs, Faculty of economics and business administration, University of OULU
- 4) Kevin Lane Keller, 2006, Building strong brands: Three models for developing and implementing brand plans, Tuck school of business, Dartmouth college, University of Minnesota
- 5) Green communication, 2006, Wakefield media center, [www.greencomms.com](http://www.greencomms.com)
- 6) <http://www.wisegeek.org>

## СОЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЕМНИЦИ ВО НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРЕДИЗВИЦИ И ДИЛЕМИ

### THE SOCIAL ENTREPRENEURS IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: CHALLENGES AND DILEMMAS

**М-р Андријана Мигуловска**

ОУ „Св Климент Охридски“ Битола

**Andrijana Migulovska M Sc**

OU „St. Kliment Ohridski“ Bitola

[a\\_migulovska@yahoo.com](mailto:a_migulovska@yahoo.com)

УДК: 334.72:364-3]:061.23

#### АПСТРАКТ

Се работи за обид со кој ќе се утврдат начините и условите за воспоставување на изграден систем за претприемничко учење во непрофитните организации, особено во оние каде фреквентно се случуваат промени. Во таа насока социјалното претприемништво би требало да се ефектуира како способност за прифаќање на квалитетни новини кои водат кон индивидуален и организациски развој.

Ретка е сликата на претприемничка организациска култура во непрофитните државни институции, освен понекогаш индивидуални проекции кои најчесто брзо се стопуваат или завршуваат во приватниот сектор или пак надвор од државата. Иако корените на претприемничкото учење се наоѓаат некаде во организациското учење кое со промените, некаде наметнати, некаде иницијативно, се назира или помалку и се воспоставува, но претприемничкото учење како стадиум скоро и да го нема. Целта е да се создаде дефиниција за претприемништво која ќе го содржи суштинскиот концепт на претприемништвото, но исто така би била доволно отворена да ги почитува различните мислења и ориентации за претприемништвото во контекст на непрофитните организации.

Потребата од воспоставен систем за создавање на социјални претприемници во организациите а и во општествениот систем воопшто, не поттикнува креативно да делуваме во правец на утврдување на потребните услови, критериуми и барања истовремено покажувајќи ги пожелните правци на идното организациско делување.

**Клучни зборови:** претприемништво, социјални претприемници, непрофитни организации.

#### ABSTRACT

It is about an effort that will determine the terms and conditions for establishing a system built on entrepreneurial learning in non-profit organizations, especially those where frequent changes occur. In this regard social entrepreneurship should be effected as the ability to accept quality innovations that lead to individual and orgnizaciski development.

Rare is the image of entrepreneurial organizational culture in non-profit public institutions, but some individual projections usually quickly merge or end up in the private

sector or abroad. Although the roots of entrepreneurial learning are somewhere in organizational learning that the changes imposed somewhere, sometime initiatives peek out or it is established in a little amount, but entrepreneurial learning stage almost gone. The goal is to create a template for Entrepreneurship containing core concept of entrepreneurship, but also would be open enough to respect different opinions and orientations of entrepreneurship in the context of non-profit organizations.

The need for an established system for creating social entrepreneurs and organizations in the social system encourages us to act creatively towards establishing the necessary conditions, criteria and requirements while showing desirable directions of future organizational action.

**Keywords:** entrepreneurship, social entrepreneurs, non-profit organizations.

## ВОВЕД

Непрофитните организации (НПО) го снабдуваат модерното општество со голем број на услуги: се грижат за децата на луѓето, се грижат за пензионерите, им помагаат на оние кои се во состојба да се грижат за себе си, ги штитат нивните права и дури ги забавуваат. Покрај сето тоа непрофитабилните организации додатно генерираат социјален бенефит како што е создавањето на врски помеѓу работата и општеството. Покрај се, во активностите на непрофитабилните организации се вбројуваат истражувања преку анкети во маркетите, јавните институции и многу други општествено јавни и приватни институции со цел, новите идеи да создадат нови вредности и да овозможат воведување промена. Позади сите овие организации постои претприемник, или група на претприемници кои имаат визија за подобар свет и го претвараат во организациско делување.

Изненадувачки е фактот што до пред извесен период НПО беа скоро целосно исклучени и заборавени од страна на истражувачите во доменот на претприемништвото. Едно објаснување за тоа е дека нивните претприемнички перформанси не можат целосно да се опфатат со класичната дефиниција и класичниот поглед на претприемништвото. Растежот на социјалното претприемништво како институционализирано поле на истражување, може да е можност, непрофитабилниот сектор да добие некакво признание или критика за нивната работа.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Многу дефиниции за социјалното претприемништво се предложени во последниве 15 години. Некои од нив ги опфаќаат и профитабилно ориентираните претприемници во насока истите да превземат социјални одговорности при што некои опфаќаат повеќе филантропски поглед. Но покрај овие разлики, сите автори повеќе или помалку вклучуваат една ист поглед: претприемнички процес кој истовремено има и економски и социјални цели.

### Класично претприемништво

Имајќи го ова во предвид, претприемништвото може да се дефинира како збор на активности насочени кон создавање и развивање на некаков настан. Претприемникот е претставен како иновативен, насочен кон превземање на ризици и создавање на нови бизниси. Ваквиот пристап е претставен од автори кои од минатото



сеуште претставуваат столб за денешната претприемничка литература. За многу автори претходно наведените активности претставуваат дел од процесот на создавање. За други претприемничката фаза трае се додека претприемниците превземаат ризици и знаат како и кога да ги искористат дадените можности. Всушност некако може да стане збор за класичен и прогресивен пристап при дефинирањето на претприемништвото. Авторите кои го застапуваат „класичниот“ пристап се уште сакаат да го евалвираат претприемничкиот процес според растот. „Прогресивната“ група на тоа противречи со тезата дека не сите претприемници се секогаш заинтересирани и насочени кон профит и раст затоа што би можеле да имаат и други мотивации, аспирации и вештини, и исто така можат да замислуваат и реализираат поинакви визии. Тие сметаат дека иновацијата е главниот критериум за проценка на претприемничките перформанси. Со тоа го потенцираат големиот придонес на претприемниците во развојот на општеството кое ги опкружува, бидејќи го снабдуваат со нови решенија на социјалните и економските проблеми. Како што може да се види од претходново, отвораат погледи и перцепции за социјална верзија на претприемникот која подобро се совпаѓа во непрофитниот сектор.

### Непрофитен сектор

Непрофитабилниот сектор може да се гледа како голем предизвик за менаџментските науки, иако овие науки се насочени кон компании кои се профитабилни. Една од главните теми е развојот на концепт на перформанси кои не се однесува на максимизација на профитот.

Гледано од аспект на економијата, непрофитабилните организации често се вбројувани во таканаречениот „трет сектор“. Тие се анализирани како организации кои произведуваат добра, или услуги со цел да се постигнат побарувањата кои се игнорирани или негирани од страна приватниот профитабилен сектор и институциите за јавни сервиси. За многу автори, еден од главните проблеми е поделбата помеѓу оние кои финансираат и оние кои добиваат од ваквите активности. Покрај економската вредност на овие активности, многу автори ја подвлекуваат социјалната и некогаш индиректната, употребливост на овие добра и услуги. Често социолозите ја потенцираат улогата на НПО како агенти на промената во општеството во кое се наоѓаат: поголемиот број од нив повеќе или помалку се директно вклучени во создавањето на подобар свет. Различни НПО таргетираат различни нивоа на промена: некои се трудат да го променат менталитетот на луѓето, други сакаат да го променат нивното однесување.

Менаџментската наука ги интегрира економските и социолошките вредности со цел да ја анализира ефективноста на ваквите организации. Овој пристап најчесто вклучува однос помеѓу производениот аутпут и вложените средства.

### РЕЗУЛТАТИ

Главните аргументи на резултатите од истражувањата се дека претставувањето на нееекономски цели и вредности во претприемничкиот процес може да ја промени природата на делување на истиот. Со тоа не се бришат економските таргети, растот и ефикасноста, напротив, со тоа се додаваат вредности. Ова поглавје опфаќа две полиња на истражување кои сеуште се дообработуваат и истражуваат: претприемништво и непрофитни организации. Нашата цел е да создадеме дефиниција за претприемништво

која ќе го содржи суштинскиот концепт на претприемништвото, која исто така би била доволно отворена да ги почитува различните мислења и ориентации за претприемништвото во контекст на НПО.

### ЗАКЛУЧОК

Главните аргументи на истражувањето се дека претставувањето на неекономски цели и вредности во претприемничкиот процес може да ја промени природата на делување на истиот. Со тоа не се бришат економските таргети, растот и ефикасноста, напротив, со тоа се додаваат вредности. Ова поглавје опфаќа две полиња на истражување кои сеуште се дообработуваат и истражуваат: претприемништво и непрофитни организации. Нашата цел е да создадеме дефиниција за претприемништво која ќе го содржи суштинскиот концепт на претприемништвото, која исто така би била доволно отворена да ги почитува различните мислења и ориентации за претприемништвото во контекст на НПО.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Alvarez, A. Sharon: "Two Theories of Entrepreneurship: Alternative Assumptions and the Study of Entrepreneurial Actions", Now Publishers Inc., 2005
- 2) Audretsch, B. David: "Entrepreneurship: A survey of the Literature", Institute for Development Strategies, Indiana University and Centre for Economic Policy Research (CEPR), London, 2002.
- 3) Burns, Paul: "Entrepreneurship and Small Business", Pelgrave, New York, 2001
- 4) Bechard, J.P. & Toulouse, J.M. (1998). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 317-332.
- 5) Begley, T. & Boyd, D. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-94. Boone, L.. *Quotable Business*. Random House. 1999
- 6) Corbett, S. Andrew: "Recognizing High- Tech Opportunities : A learning and cognitive approach",  
[http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/II/II\\_P2/P2/html/II-P2.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/II/II_P2/P2/html/II-P2.htm)
- 7) Calaprice, A.. *The Quotable Einstein*. Princeton University Press. 1996
- 8) Djankov, Simeon, Rafael La Porta, Florencio Lopez- de- Silanes, and Andrei Shleifer, The regulation of entry, *Quarterly Journal of Economics*, 2002, 117, 1-37
- 9) De Bono, E.. *Lateral Thinking*. HarperCollins. 1970

## УЛОГАТА И ВЛИЈАНИЕТО НА ПРЕТПРИЕМНИЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА МСП ВО Р.М.

### ROLE AND IMPACT OF ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT OF SMES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

**М-р Лидија Ѓошевска**

Економски институт – Скопје

**Lidija Gosevska M Sc**

Institute of Economics Skopje

[lidija.gosevska@hotmail.com](mailto:lidija.gosevska@hotmail.com)

УДК: 334.722.012.63/.64(497.7)

#### АПСТРАКТ

На претприемништвото најмногу му годи слободата на функционирање, поднормираноста на системската регулатива или социолошки кажано- слободата за непречено изразување на духот на претприемачите.

Севкупната интеракција на глобалните економски, социјални, културни и политички фактори влијае врз определувањето на претприемничкото општество или воопшто врз деловното однесување како на претпријатијата така и на поединците.

Овие фактори имплицираат на развојот на претприемништвото во РМ, како и на економскиот систем и макроекономската политика ориентирана кон пазарот и пазарната валоризација на претприемачките и деловните способности на луѓето. Исто така неопходно е системот да продуцира поединци, претпријатија или тимови, да креираат и продуцираат нови производи и услуги и да ги валоризираат сопствените иницијативи, со што ги зголемуваат можностите за сопствениот и општествениот живот.

Една од целите на овој труд е да се истакни нагласената улога и значење на претприемничкиот менаџмент врз растот и развојот на МСП во Р.М.

**Клучни зборови:** претприемнички менаџмент, претприемништво, економски систем, претприемничко општество.

#### ABSTRACT

Entrepreneurship is most flattering freedom functioning under standards systemic regulation or sociologically speaking-freedom for smooth expression of the spirit of entrepreneurs.

The overall interaction of global economic, social, cultural and political factors affect the determination of entrepreneurial society or even on business behavior as enterprises and individuals.

These factors imply the development of entrepreneurship in the Republic of Macedonia, as well as the economic system and market-oriented macroeconomic policy and market valuation of entrepreneurial and business development people. System is also

essential to produce individuals, companies or teams to create and produce new products and services and to evaluate their own initiatives, thus increasing the possibilities for your own life and society life.

One goal of this paper is to pointed out emphasized role and importance of entrepreneurial management on the growth and development of SMEs in the Republic of Macedonia

**Keywords:** entrepreneurial management, entrepreneurship, economic system, entrepreneurial society.

## ВОВЕД

Во теоријата и праксата, појавата на претприемништвото може да се објасни ако се доведе во корелација со менаџментот, односно со управувањето во рамките на претпријатието. Сопственикот истовремено вршел и менаџирање со организацијата, односно ја спроведувал и управувачката функција. Во секојдневието претприемничкиот менаџмент се сфаќа и како деловна активност која доведува до материјална корист на менаџерот, односно до постигнување на одредени финансиски резултати. Претприемничкиот менаџер е личност која се одликува со посебни квалитети како креатор, управувач, иноватор, кој идејата ја претвора во реалност со профитабилни резултати. Информацијата е движечка сила на претприемачот и со внимателна проценка на ризикот влегува во деловен потфат кој им донесува и заработувачка. Секој ризик треба да се превзема во разумни граници затоа што се вложуваат материјални ресурси, напори, време, углед и сл.

Во економската литература претприемничкиот менаџмент асоцира на повеќе поими како што се: иновативност, смелост, управување, координирање, успешност, креативност, профитабилност и остварување на бизнис идејата. Во секое претпријатие без разлика на неговата големина постои претприемничкиот менаџмент кој ги решава однапред поставените цели и стратегии. Претприемничкиот менаџмент претставува и процес на идентификување на можностите на пазарот и нивно искористување за да му се овозможи и развој на претпријатието, како и развој на целокупната економија.

Претприемничкиот менаџмент е директно поврзан и со малите и средни претпријатија кои претставуваат фактор за развој на целокупното стопанство на една земја. Малите и средни претпријатија претставуваат многу витален, флексибилен и пропульзивен сегмент на економијата и тие се лулка на претприемништвото. Малите и средни претпријатија и претприемништвото може да егзистираат и да се развиваат само во специфичен економски амбиент. Тоа е пазарниот амбиент, со приватна сопственост и во опкружување во која е создадена богата мрежа на разни видови поддршка на малите и средни претпријатија, тоа е т.н. претприемнички амбиент.<sup>235</sup>

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

За да се одговори на поставената цел и опстојно да се истражи предложениот предмет на истражувањето се применети повеќе методи на научното истражување. Темата, е многу комплексна и сложена, но истовремено се наметнува со својата

<sup>235</sup>Ристе Темјановски: „Претприемнички маркетинг менаџмент“. Прв приватен универзитет Европски универзитет – Република Македонија Скопје, факултет за Економски науки, Скопје, 2008, стр.45.

актуелност. Во изработката на теоретскиот дел од трудот е применет современ пристап, базиран врз нови научни сознанија и консултирање на современа и релевантна литература од областа.

Во истражувачкиот дел на овој труд е користена комбинација од повеќе методи, трудот главно се базира на индуктивно-дедуктивниот метод, како и методите на анализа и синтеза. Овие методи се применуваат во делот на трудот каде се посветува внимание на теоретските аспекти на оваа проблематика. За подобро илустрирање на податоците, информациите и сознанијата се користат табеларниот и графичкиот метод на презентирање.

Примената на методите на индукција и дедукција во процесот на истражување на проблематиката на трудот, се овозможува утврдување на одредени сознанија за поединечните и општи карактеристики на бизнисот.

Примената на методот на синтеза овозможува проучување на бизнисот преку соединување на нивните поединечни карактеристики и делови во една целина, при што се доаѓа до сознанија за нивната динамика, а оттука произлегуваат и заедничките допирни точки на сите ентитети и субјекти кои се предмет на истражување.

За да се подобрат квалитативните својства на методите на анализа и синтеза, но и да се зголеми уверливоста на методите на индукција и дедукција, се наметна потребата од компаративна анализа за да се споредат пооделни бизниси како процеси и појави од аспект на време и простор. Со овој метод се доаѓа до сознанија за нивниот развој и еволуција како и за одвивање на нивните активности на различни места во светот.

Со примената на статистичките методи произлегуваат споредбени показатели кои овозможуваат согледување и предвидување на трендот и ефектите на бизнисот во земјите каде дејствуваат.

### **ПРЕТПРИЕМНИЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ И МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

Претприемничкиот менаџмент најчесто се споредува со бројот на новосоздадени претпријатија, на сите меридијани на земјата, овие компарации се многу често изразувани и се во правец на исто објаснување. Истовремено оваа активност е почеток на остварување на претприемничката— менаџмент можност, а со соодветна организациона форма утврдена е како модел на рационално однесување насекаде во светот. Претприемништвото е поттикнувано со мерките на владите на развиените земји кои ги донесуваат со цел за посилно изразување на малиот бизнис, со што се овозможува и уште помасовно опфаќање на идеите и можностите согледани од менаџерите и претприемачите во креирањето на иницијативите за инвестирање во малите и средни претпријатија. Исто така, малите и средни претпријатија пазарно се насочуваат кон зголемување на извозот и кон флексибилно приспособување на растечките и променливи барања на домашниот и светски пазар. Во денешните современи услови успеваат оние претпријатија односно претприемачи- менаџери кои постојано учат, се менуваат и приспособуваат кон конкурентската борба на пазарот, токму тоа е основата за нивниот најбрз можен успех.

Но, секојдевието покажува дека голем дел од малите и средни претпријатија не остануваат активни, туку пазарните законитости безмилосно ги отфрлаат оние што не

успеваат да се прилагодат и да подготват на барањата и потребите што се продуцираат. Онолку претпријатија колку што не успеваат на пазарот, исто толку и се отфрлаат за неуспешни. Во таа смисла многу е илустративен примерот во Велика Британија каде што во периодот од 1980-1982 година беа основани 360 000 нови претпријатија, а истовремено банкротирале 340 000 нови претпријатија.<sup>236</sup>

Исто така во САД, „само две од десет мали претпријатија ја преживуваат десеттата година од своето постоење“, а во Австралија во период од 1973-1985 се нотирали над половина неуспешни претпријатија пред истекот на првиот роденден, а три четвртини завршиле со неуспех до крајот на втората година од нивното постоење.<sup>237</sup>

Висока е стапката на морталитет на малите претприемнички претпријатија поради промените на екстерното окружување кои даваат големи ограничувања за нивниот опстанок. Потребни се неколку години за да претприемачот оствари добивка, од друга страна неизвесноста за успех е присутна во секој момент од неговото работење.

Табела бр 1: Стапка на преживување на новосоздадените претпријатија

T-07: Стапка на преживување на новосоздадените претпријатија во 2008-2010 кои преживеале во 2011<sup>1, 2)</sup>

Сектори на дејност <sup>3)</sup>		2008/2011	2009/2011	2010/2011
<b>Вкупно</b>		<b>60.5</b>	<b>70.3</b>	<b>65.6</b>
В/Б	Рударство и вадење на камен	68.4	77.4	91.7
С/В	Преработувачка индустрија	56.4	68.5	74.2
Д/Г	Снабдување со електрична енергија, гас, пареа и климатизација	85.7	87.0	66.7
Е/Д	Снабдување со вода; отстранување на отпадни води, управување со отпад и дејности за санација на околината	78.8	65.6	83.3
F/Г	Градежништво	65.5	73.1	75.8
G/Е	Трговија на големо и трговија на мало; поправка на моторни возила и мотоцикли	57.4	70.3	76.3
Н/Ж	Транспорт и складирање	63.0	73.7	78.3
I/З	Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	45.5	61.6	70.1

<sup>236</sup> Според Мирко Маркович : „Poslovna politika“ IV-V/90 стр. 140.

<sup>237</sup> Според Слободан Марковски: „Улогата на малото стопанство во процесот на транзиција“, во зборникот на МАНУ- „Економската транзиција, состојби, проблеми, перспективи“, Скопје, 1994 год. стр.84.

J/S	Информации и комуникации	66.1	70.3	77.1
K/I	Финансиски дејности и дејности на осигурување (без класа 64.20)	52.4	69.6	81.3
L/J	Дејности во врска со недвижен имот	54.8	75.5	72.7
M/K	Стручни, научни и технички дејности	75.8	78.7	82.6
N/L	Административни и помошни услужни дејности	66.9	65.7	21.0
P/M	Образование	56.5	78.5	79.3
Q/H	Дејности на здравствена и социјална заштита	90.8	91.7	90.3
R/Њ	Уметност, забава и рекреација	50.7	63.5	58.2
S/O	Други услужни дејности	48.0	64.6	49.4

Извор: Државен завод за статистика, Квартален билтен IV/2012, стр 7.

Од приложената табела може да се констатира како се движела стапката на преживување на претпријатијата во последните години по поделни сектори, но аналогно на тоа ако се истражува приложената динамика би се констатирало дека нејзиното движењето оди по надолен тренд за последниот период што се должи на влијанието на економската криза и затегнатата финансиска политика. Напорите на Владите на одредени земји би требало во иднина да направат зголемување на растот кој ќе доведе до подобрување на економската реалност. Ова е нормално секојдневие, но секоја развојна економија настојува овие загуби во национални рамки да бидат помали во услови на опстанок и конкуренција. Се прават и напори да нема нов пад туку да се отпочни нов претприемнички обид. Да не се создаваат препреки туку да се иницира слободниот претприемнички менаџмент. Доколку тие можности се остварат, ризиците се наградуваат со големи профити и со можности за развој на општеството во целина.

Во сегашни услови, за опстанок и борба на пазарот, тие создаваат нови програми и активности, фокусирајќи се на интелектуалната сопственост поврзани со нивните потреби за нови успешни производи на светскиот пазар.

Секое претпријатие има стремеж да произведува успешни производи на пазарот, спрема желбите на купувачите но, за таа цел секое мало, средно или големо претпријатие треба да донесе разни видови на маркетинг стратегии со цел да имаат близина на пазарот во лицето и предизвикот на зголемената конкуренција. Без добро проучување на пазарот, иако производот е добар, малото или средно претпријатие би произведувало со загуба.

За таа цел, претежно сите МСП имаат веб- сајтови со листа на различни производи понудени од нив. Но, многу интернет алатки се скапи и се надвор од дофатот на МСП. Се комуницира преку Б2Б, кој овозможува атрактивност и мобилност



на пазарот. Најновите показатели на ОЕЦД покажуваат дека рапидно се зголемува бројот на малите и средни претпријатија со кои се придонесува до раст и развој на економијата. Како да се отвори мал бизнис и да се опстои пред предизвиците што ги бара пазарот во денешно време не претставува тешкотија. Не се потребни поголеми финансиски средства а и Владите даваат олеснителни околности за нивно временско отварање и отпочнување со работа. Секогаш проблем е опстојување на претпријатието на пазарот, како и неговиот раст.

Но, самодовербата, самовработувањето, независноста, заработувачката, вработувањето на семејството, искористувањето на постојните можности на пазарот и предизвикот се причините за опстојувањето, како и стартирањето на малите и средни претпријатија.

Дејвид Гордон,<sup>238</sup> осврнувајќи се на МСП, потенцира: во почетните стадиуми на идустрализацијата, малите бизниси во земјите во развој можат да играат динамична и водечка улога во производството на домашната потрошувачка, подоцна и во износот на земјата. Овие претпријатија имаат незначителни трошоци на одржување на техниката, а нивната големина е добро одмерена спрема апсорпционата моќ на националниот пазар. Затоа на ваквите капацитети, за разлика од крупните, не им е потребно никакво субвенционирање од страна на државата.

Малите претпријатија стартуваат со попраста техника и технологија која бара помал капитал и користи поволна работна сила достапна на националниот пазар. Малите и средни претпријатија го стимулираат развојот на крупната индустрија овозможувајќи услуги за нив, по многу поволни цени. Таму каде што постои мрежа на успешни мали и средни претпријатија кои добро функционираат и обезбедуваат разноликост и рамнотежа имаат повеќе изгледи да станат рентабилни, да напредуваат без субвенции и претерана заштита, отколку таму каде што претставуваат осамени споменици на современоста, на неразвиената средина.

Имајќи го во предвид значењето на МСП за функционирање на пазарната економија особено внимание му се посветува на „Законот на малиот бизнис на Европа“, кој се однесува на сите компании кои се независни и имаат помалку од 250 вработени, што претставуваат 97-98 % од сите европски фирми. Заклучокот на оваа информација е дека МСП се со енормна бројка и придонесуваат за стабилно функционирање на европскиот пазар. Ако се надоврзе и податокот дека политиката на поддршка на МСП е столб на Европската Унија, земјите членки на ЕУ прават напори за нивен раст и развој и регрутираат ресурси од нивните членки како од потенцијалните така и од сите европски земји, со цел помош на малите и средни претпријатија и расчистување на патот на оние кои сакаат да создадат повеќе работни места и раст на европскиот пазар и пошироко. Инвеститори, политичари и професионалци за развој посветија големо внимание на развојот на МСП, Светската банка и ООН со нивните програми за развој со внимание и помош кон нивно промовирање. МСП се значаен фактор на економскиот раст, но со нивните предизвици и нивните ветувачки иницијативи за поддршка на овој сектор од страна на меѓународните инвестициони бизнис фондови им даваат очигледна, јасна и определена значајна улога на МСП на нивниот раст и развој. Голем предизвик на МСП е нивната успешна адаптација кон промените и предизвиците на пазарната економија. Обидот за успешно

<sup>238</sup> ATSP No. 10-11, Beograd 1979, str 13-19.

прилагодување од страна на претприемничкиот менаџмент бара одредени зафати претпоставки и специфичности. Тоа подразбира и радикални измени во производствен, техничко-технолошки, стратешки пристап кон решавањето на проблемите и предизвиците.

### РАЗВОЈОТ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА И ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Создавањето на претприемништвото во различни држави во светот доведува и до ширење на претпријатијата со цел развој, економски раст и подобрување на условите на популацијата. Развојот на МСП проследен е со зголемување на стапката на вработеност, зголемување на животниот стандард, со цел удобно да се живее и да се сопрат социјалните немири кои не стивнуваат и се постојано присутни.

„Низ целиот свет расте бројот на луѓето кои го реализираат својот сон основајќи и работејќи во сопствени бизниси... Секоја година американските претприемачи стартираат помеѓу три и четири и пол милиони бизниси... Осумдесет и четири проценти од оние кои започнуваат бизниси го прават тоа прв пат. Тој претприемнички дух е најзначајниот економски развој во поблиската бизнис историја. Низ целиот свет, овие херои на новата економија го редизајнираат бизнис опкружувањето, креирајќи свет во кој нивните компании играат значајна улога во виталноста на глобалната економија. Со восхитувачка моќ нивните бизниси воведуваат иновативни производи и услуги, ги продолжуваат технолошките граници, креираат нови вработувања, ги отвораат странските пазари и во процес им овозможуваат на нивните основачи да го работат она што најмногу уживаат.“<sup>239</sup>

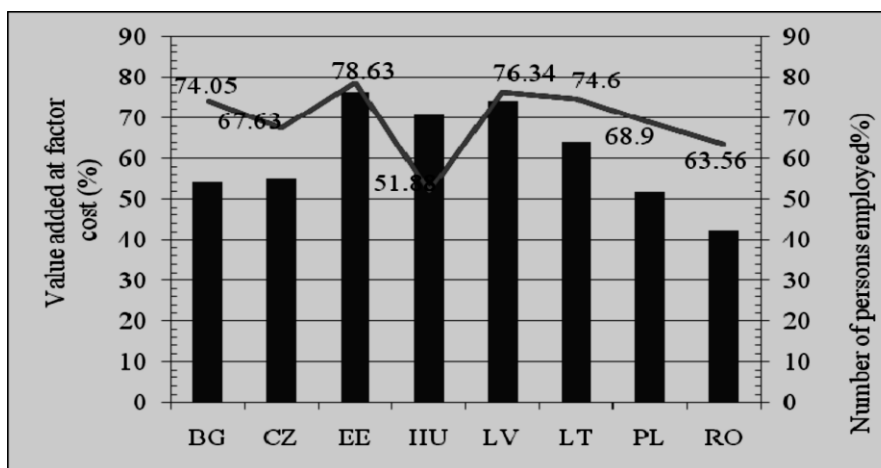
Развојот на МСП и на претприемништвото во современата економска литература се потенцира како посебна придобивка за неа затоа што се овозможува :

- Создавање на голема бројка на новоотворени претпријатија;
- Зголемување на конкурентноста на пазарот;
- Зголемување на стапката на вработеност;
- Искористување на работните ресурси и др.

Наведените придобивки значат и постигнување на високи валоризирани ефекти, се овозможува побрз развој како и зголемување на инвестициите.

Развојот на МСП во Европа претставува столб на Лисабонската стратегија која беше лансирана од Европскиот совет во март 2000 година со цел да се оспособи Европската унија да биде најконкурентна економија во светот до 2010 година. Во периодот од 2002- 2008 година бројот на МСП порасна за 13% или 2,4 милиони нови МСП, за 5% порасна бројот на големите претпријатија или само 200 нови. Малите и средни претпријатија се носители на вработеноста односно зголемување за 1,9% на годишно ниво спрема големите за 0,8%.

<sup>239</sup>Thomas Zimmerer and Norman Scarborough, Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Pearson Education International, 2005, P. 2.



Графикон бр.1: Стапката на раст на МСП во одредени земји/ Figure 1: The role of the SME sector in the studied countries

Source: processed data from European Commission: 2010.

Стапката на пораст укажува на динамичен раст и пад на МСП во одредени земји кои се истражуваат. Имено, во Шпанија имаат најголем тренд додека во Унгарија има најмала стапка на раст за истражуваниот период.

Статистичките анализи укажуваат дека МСП имаат тенденција да бидат и вклучени во извозот во Естонија учествуваат со 23%, Словенија 21%, Финска 19%. 80% од бројот на МСП во Европа се формирани во периодот до 1980 година, останатите 20% се во периодот од осумдесеттите години па до денес како резултат на формирање на нови или проширување веќе на старите претпријатија. Во Велика Британија во периодот од 1979- 1997 бројот на МСП пораснал од 1,9 милиони на 2,8 милиони. Во последниве години новина е формирањето на мултинационалните МСП кои се лулка за иновации, кои претежно се занимаваат со извоз и тоа 8,9% од малите и 11,9% од средните претпријатија.

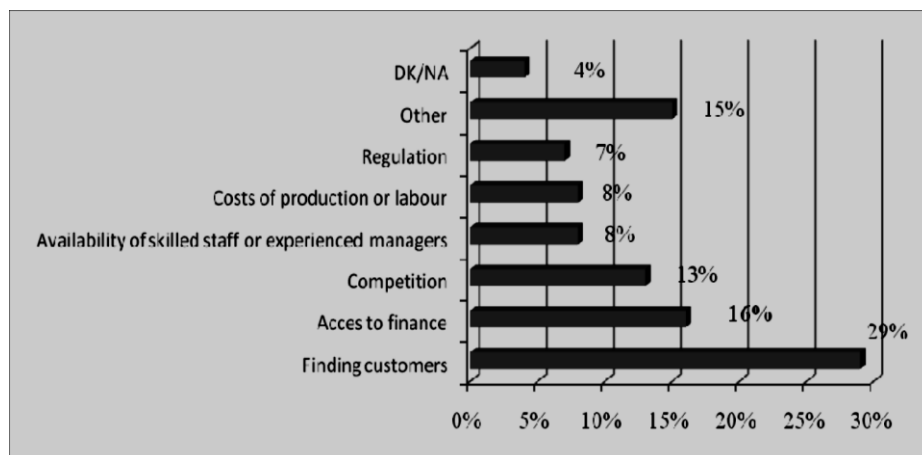
МСП одиграле голема улога во зголемувањето на вработеноста во многу европски држави. Во Данска како земја членка на ЕУ која има вработеност од 66,6% е карактеристична и се остакнува со голем број на мали и средни претпријатија во сопственост на данските фармери кои произведуваат храна три пати повеќе отколку што му е потребно на данското население. Познати се претпријатија со интересна дејност како што е одгледување на свињи, односно производство на свински сувомеснато производи како што е сланината која претставува важен извозен производ. На пр. од малите претпријатија годишно се произведува 1 890 571 тони месо или 3 662 623 489 евра вкупен годишен прилив од овој вид на производство. Малите претпријатија вработуваат дури 80% од вкупниот број на вработени. Слично е со другите земји, Германија со 70,7% вработеност, Естонија 69,6%, Ирска 67,6%. Овие се вкупни процентуални износи на вработеноста од кои 90% му припаѓа на вработени во МСП. Во Франција од седумдесеттите години до денес бројот на МСП е зголемен за 54%, во кои се вработени 65% од вкупното вработено население. Во Јапонија во МСП се вработени 60% додека во Ирска 90%.<sup>240</sup>

<sup>240</sup><http://seminarkirad.com/prikaz.php?id=5256>

Во САД постојат над 20 милиони претпријатија во деведесеттите години а во нив не се вклучени фармерите. Од нив 74% се организирани како фирми со индивидуална сопственост, 18% како корпорации и 8% како партнерства.<sup>241</sup> Во САД бројот на МСП претставуваат 96% од вкупната бизнис популација. Во Канада со 36% учествуваат МСП во вкупниот извоз, во земјоделството и шумарството се присутни со 80%, транспорт и складирање 90%, професионални услуги 94%, градежништво 98%. МСП се застапени со 30% во вкупниот американски извоз. Во производството на репроматеријали учествуваат со 41%. Карактеристично е формирањето на мултинационалните мали и средни претпријатија кои се идентификувани вкупно 555 од страна на Американското Биро за попис наспроти 6 милиони МСП кои се идентификувани до денес. Благодарение на МСП во периодот од 1979- 1995 во САД се создадени 24 милиони нови работни места. Тие влегуваат со 45% во БДП, а во Европа учествуваат со 65% во БДП. Во денешни услови во МСП се вработени 71% од работоспособното население. Американската влада вложи 200 милијарди долари во МСП со цел подобрување на квалитетот на живеење и зголемување на општествената хуманитарна димензија.

Исто така во МСП ќе се апсорбираат над 60-70% од идното ново вработување на генерациите што доаѓаат. Голема предност на МСП е потенцијалот за вработување и користење на помали вредности на капитал. Искористувањето на трудот е поголемо кај МСП отколку кај големите.

Секторот на мали и средни претпријатија има и одредени проблеми со кои се соочува а тие можат да бидат од различен карактер и дејствуваат на нивниот раст и развој.



Графикон бр.2: Проблеми на МСП/*Figure 2: SMEs' main problems*

Base: all companies EU-27, in %. Source: European Commission : 2009

Секторот на МСП покажа клучна улога во целокупниот индустриски развој на економијата во земјите каде постојат. Во последниве години МСП регистрира висока стапка на раст во споредба со целокупниот индустриски сектор. Тие се одликуваат со прилагодливост на условите на пазарот и почитување на правилата на игри што постојат во него. Тие имаат и пониски трошоци, зголемена конкурентност и

<sup>241</sup>Campbell McConnell and Stanley Brue Economics, Thirteenth Edition , McGraw-ill, INC, 1996, P.78.

остваруваат поголем профит. Од друга страна потрошувачите бараат пониски цени поради глобализмот земјите во развој имаат поевтина работна сила која е дообработена и квалификувана и претставува мотив за вложување на странски капитал. Оваа врска би можела да биде и основа за развој на претприемништвото во идни рамки и зголемување на бројот на МСП.

### ЗАКЛУЧОК

Современите стопанства и нивните развојни тенденции се непосредно поврзани и со развојот на претприемништвото. Се доаѓа до заклучокот дека без ефикасно претприемништво, нема ефикасно производство, пласман на производите и заработувачка односно профит. Исто така без претприемништво нема развој, ако се разгледува како фактор на производствениот процес.

МСП се значаен фактор на економскиот раст, но со нивните предизвици и нивните ветувачки иницијативи за поддршка на овој сектор од страна на меѓународните инвестициони бизнис фондови им даваат очигледна, јасна и определена значајна улога на МСП, на нивниот раст и развој. Голем предизвик на МСП е нивната успешна адаптација кон промените и предизвиците на пазарната економија. Обидот за успешно прилагодување од страна на претприемничкиот менаџмент бара одредени зафати претпоставки и специфичности. Тоа подразбира и радикални измени во производствен, техничко-технолошки, стратешки пристап кон решавањето на проблемите и предизвиците.

Развојот и растот на малите и средни претпријатија насекаде во светот допринесоа за промоција и користењето на ресурсите, зголемување на вработеноста, како и подобрување на животниот стандард на населението, примена на софистицирана техника и технологија, примена на иновациите и др. Нивниот раст и развој допринесува и развој на секоја земја посебно во услови на економска криза каде тие се насока за нејзино надминување и совладување на нејзините бариери.

Секторот на МСП покажа клучна улога во целокупниот индустриски развој на економијата во земјите каде постојат. Во последниве години МПС регистрира висока стапка на раст во споредба со целокупниот индустриски сектор. Тие се одликуваат со прилагодливост на условите на пазарот и почитување на правилата на игри што постојат во него. Тие имаат и пониски трошоци, зголемена конкурентност и остваруваат поголем профит. Од друга страна потрошувачите бараат пониски цени поради глобалното префрлање на работите, земјите во развој имаат поевтина работна сила која е дообработена и квалификувана и претставува мотив за вложување на странски капитал. Оваа врска би можела да биде и основа за развој на претприемништвото во идни рамки и зголемување на бројот на МСП.

Истражувањата и проучувањата покажуваат за претприемништвото како на активности кои можат да се научат и да се организираат, планираат, реализираат и контролираат. Претприемништвото не нуди готови рецепти за успех и подобрување на деловноста на претпријатието, претпоставките за очекуваниот ризик на работењето, сугерира на иновативен начин на работење, трансформиран и насочен во посакуваната насока.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Amarapurkar, S.S., & Danes, S.M. (2005). Farm business-owning couples: Interrelationships among business tensions, relationship conflict quality, and satisfaction with spouse. *Journal of Family and Economic Issues*, 26(3), 419-441.
- 2) Amitabh Manu, Sahay Arun, ***Strategic Thinking: Is Leadership the missing link, An Exploratory Study***, M.D.I Gurgaon
- 3) Andrew P. James, Sirkin L. Harold, Haanaes Knut, Michael C. David, ***Innovation 2007, A BCG Senior Management Survey***, The Boston Consulting Group, 2007
- 4) ***Билтен на министерството за финансии на Р.Македонија*** мај, јуни 2006 г. Скопје
- 5) Bygrave, D.W; Zacharakis, A. (2004) ***Portable MBA in Entrepreneurship***
- 6) Burić, M (1988): ***Institucionalni investitori*** (GDP) štamparija Borba, Beograd.
- 7) Б. Шуклев, ***Менаџмент на мали бизниси***, Економски факултет-Скопје, 2000г
- 8) Б. Шуклев, Љубомир Дракуловски, ***Менаџмент Лексикон***, Економски факултет, Скопје, 1996г.
- 9) Борис Блажевски, ***Малите бизниси двигател на вработеноста и развојот***, труд од симпозиумот „Стопански и регионален економски развој, семејни бизниси и здружување“, Скопје 2003г.

## **ИМИЏМЕЈКЕРСТВОТО ВО СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАКО ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ВО ФУНКЦИЈА НА КРЕИРАЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ**

### **IMAGEMAKING IN SPORTS ORGANIZATIONS AS INNOVATIVE MODEL TO CREATE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE**

**М-р Срџан Прокиќ**

Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје

**Srdjan Prokich M Sc**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[srdzan\\_prokic@yahoo.com](mailto:srdzan_prokic@yahoo.com)

**М-р Никола Пановски**

Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје

**Nikola Panovski M Sc**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[nikitenis@yahoo.com](mailto:nikitenis@yahoo.com)

УДК: 796.06:316.663.6

#### **АПСТРАКТ**

Со цел успешно етаблирање и креирање на конкурентска предност на спортскиот пазар, спортските организации е неопходно да рефлектираат препознатлив позитивен спортски имиџ во општеството и стејкхолдерите. Спортскиот имиџ и репутација се едни од основните елементи на видливиот интелектуален капитал во спортските организации. Спортските организации постојано се натпреваруваат околу изградбата на позитивниот и препознатлив спортски имиџ, кој директно и индиректно придонесува до посакуваната позиција кај стејкхолдерите која е видлив низ квалитетот на услугите, грижата кон корисниците, а од друга страна имплементацијата на имиџмејкерски иновативни водечки модели кои создаваат одржлива конкурентска предност.

Во трудот авторите ја сублимираат заедничката истражувачка работа во правец на мониторирање, анализа и презентирање на реалната состојба во дел од спортските организации во Република Македонија. Како модел на применетост или неприменетост на сегменти или имиџмејкерството во целост како иновативен модел. Низ проучување на примената во светот на имплементираниите водечки модели како и активностите на имиџмејкерите, со можност за прилагодување и имплементација на имиџмејкерството во целост или негови сегменти во спортските организации во Република Македонија.

Цел на трудот е реализација и обединување на знаења од областа на формирање, изградба и организација на успешни тимови со знаења од областа на имиџмејкерството и акцентирање на тимското имиџмејкерство како нов препознатлив модел во делувањето на спортските организации во Република Македонија.



Актуелноста на оваа проблематика е значајна бидејќи денес во светот предизвик за спортските организации е изградбата на конкурентска предност реализирана низ имиџмејкерството кој креира квалитетен однос со стејхолдерите и општеството.

**Клучни зборови:** имиџ, групи, тимови, имиџмејкерство.

### ABSTRACT

In order to successfully establish and create competitive advantage to sports market, sports organizations need to reflect distinctive positive sport image in society and to stakeholders. Sports image and reputation are crucial elements of visible intellectual capital in sports organizations. Sports organizations are constantly competing on building positive and recognizable sporting image, which directly and indirectly contributes to the desired position of stakeholders which is visible through the quality of services, care of customers, and on the other hand the implementation of image makers leading innovative models that create sustainable competitive advantage.

In this paper the authors summarize the joint research work in terms of monitoring, analyzing and presenting the real situation of sports organizations in the country. As a model of employment or misemployment of segments or the image making entirely as an innovative model. Through the study of the application in the world of implemented leading models as well as image makers' activities, with options for customization and implementation of image making in its entirety or in its segments in sports organizations in the country.

Aim of this paper is realization and unification of formation knowledge, building and organizing successful teams with knowledge of image making and emphasis on teamwork in image making as a new model in sports organizations in Macedonia.

The relevance of this issue is important because today for sports organizations the challenge is to build competitive advantage realized through image making which creates quality relationships with stakeholders and society.

**Key words:** image, groups, teams, image making.

### ВОВЕД

#### ИМИЏМЕЈКЕСТВО ВО СПОРТОТ

Имиџмејкерството во спортот претставува една од професиите пред која се реализира низ голема експанзија и практична перспектива за 21 век, кој овозможува позитивна препознатлива слика во спортските организации. Промените во спортот од крајот на 20-от век со изедначувањето на аматеризмот и професионализмот овозможи почетен импулс за создавање услови за имплементација на имиџмејкерските процеси во спортските организации. Импулсот креираше нов вид на експерти чии клиенти се претставени во вид на спортисти и спортски организации, насочени кон експанзионен раст кој како услов за реализација, наметнува неопходност менување на определени сегменти во идентитетот, имиџот и репутацијата.

„Имиџмејкинг“ како наука (изградба на позитивна слика, имиџ дизајн) се развивал во правец на градење и пронаоѓање на најдобрите начини за брза

идентификација, етаблирање на дадена персона во форма на бесценет капитал за спортската организација.

Спортските организации се насочени кон постојан развој, кој во голема мерка е зависно од активностите низ кои се создаваат производите и услугите наменети за задоволување на потребите на поединците, но и на општеството во целост. Носители на активностите се разните форми за организирање во спортските организации. Спортските организациите се социјални или општествени творби, основани заради контролирано извршување на заеднички цели.

Институтот за односи со јавноста во Лондон *„Имиџмејкерството го дефинира како планиран и непрекинат процес за воспоставување на меѓусебно разбирање помеѓу една личност или организација со општеството“*.

Имиџмејкерството во спортот е инструмент преку кој спортските организации и заинтересираните страни се етаблираат во јавноста низ препознатливост со што придобиваат нови конзументи и создаваат одржлива конкурентска предност.

Спортските имиџмејкери како креатори на позитивна слика, ги потенцираат квалитетите кои ги поседуваат спортистите и спортските организации кои ги презентираат во најдобро светло кон општеството и каде презентираниот слика започнува да работи за клиентот кој е спортската организација или спортистот.

Спортските организации се во постојан судир со сложните предизвици на денешницата, каде акцентот е фокусиран кон изградба на добар идентитет, имиџ и репутација.

Идентитетот, имиџот и репутацијата како повеќе насочни цели на спортската организација најчесто терминологски се неразбирливи и меѓусебно нејасно дефинирани и апликативно неразграничени. Наведените карактеристики како производ дефинираат замена во термините, имиџот е заменет со репутација а репутацијата се дефинира со некои особености на имиџот. Нејаснотијата комплексно се усложнува кога во имиџот и репутацијата се надополнува и идентитетот на спортските организации.

## ИДЕНТИТЕТ НА СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Идентитет (етимологија од латински јазик: *identitas*-“исто“; *idem*-“ист“) индивидуална карактеристика или особина преку која некој предмет, субјект или објект се препознава од другите споредени.

Во повеќе Англиски речници се дефинира и како *јасна, трајна и суштинска карактеристика или како особина по која е нешто препознатливо*.

Sir W. Hamilton - *„Идентитет еврска помеѓу нашите сознанија на нешто, не помеѓу самите тие нешта“*

Идентитет на спортската организација преставува основен поим во теоријата на имплементираното имиџмејкерство во спортот, а се дефинира како севкупност од визуелни и физички особености, преку кои се презентира визијата и мисијата кон интересентите, кој преставува капитал за позиционирање пред целните групи.

*Организацискиот идентитет е севкупност од суштински карактеристики на организацијата во следните димензии: историја на организацијата, филозофија, верувања, стратегија, капитал, човечки ресурси, членови, стил на управување, културни вредности и тн.* (Black, 2003 and 1996; Meiden 1993)

Добро изграден, креиран и применет идентитет за самата спортската организација обезбедува долготраен стратегиски фокус насочен кон развој, обезбедува хармонична работна средина, ги оптимизира финансиските резултати, овозможува перспектива за креирање и имплементација на нови развојни програми.

### ИМИЦ НА СПОРТСКА ОРГАНИЗАЦИЈА

Gordon Willard Allport – *„Имицот е психолошка слика на светот, која што може да биде моделиран или модифициран во резултат на сумарно или частично делување на значајни објекти надвор од реалноста, надвор од јазикот кој што може да биде познаван и кој што може да си го преставиме по некаков начин“.*

Зборот Имиц произлегува од латинскиот збор „imago“ поврзан со глаголот „imitari“ кој што означува имитирам.

Имиц (англиски јазик: image – “престава”; “слика”; “лик”; “импресија”) е лик или претстава која е прифатена во општеството или кај индивидуите за поединци, групи луѓе, институции или држави креирана со помош на средствата за масовна комуникација и психолошкото влијание. (Панасјук А. Ю).

**Philip Kotler:** *„Имицот преставува збир на убедувања, идеи и импресии кој една личност ги рефлектира кон одреден објект“.*

Имицот на спортската организација дефинира изградба и имплементација на особен психолошки однос, манифестиран кон стејхолдерите и конкурентите. Во современата терминологија имицот преставува изглед кој се гради и креира.

Марко Марјановиќ го дефинира професионалниот имиц како севкупност од квалитети и карактеристики преставени кај една личност или индивидуа во очите на тренерот, спонзорот, спортскиот аудиторитум и во реалноста воопшто.

Синтетизирано имицот на спортската организација е еден од начините на кој спортската организацијата посакува да биде перцепирана-забележана од заинтересираната јавност и низ имицот изврши влијание кон субјектите и објектите.

Една од повеќенасочните целите на спортските организации е изградба на конкурентска предност реализирана низ позитивен економски биланс. Следна повеќенасочна цел е изградба на конкурентска предност, заснована на креиран позитивен имиц, кој во голем степен придонесува за реализирање на економската цел-профит. Имицот како креација на имиц-мејкерите е начин на кој стејхолдерите ја препознаваат и внатрешно ја доживуваат спортската организација низ перцепирана слика за нејзините можности, способности, резултати и ментални претстави за идните цели.

Д. Бошковиќ *„За унапредување на имицот на една спортска организација е неопходно употреба на ликот и делото на позната личност, прославен спортист, спортски менаџер, спортски едукатор, во вид на идеализиран пример како неразвиен дел од организацијата“.*

Основна целна имиџмејкерите во спортските организации е креирање на препознатлива и позитивна слика кон стејкхолдерите и конкурентите низ употреба на сите расположливи ресурси креативно применетиво позитивна конотација. Имиџот не може да преставува фикција, но може да претставува позитивна промена на реалната слика. Доколку при креирањето на спортски услуги или спортски програми поради фактор пропуст производот е не квалитетна услуга со која се формира негативно мислење кај корисниците или пошироко тоа може да биде променето низ позитивен имиџ.

### РЕПУТАЦИЈА НА СПОРТСКА ОРГАНИЗАЦИЈА

*Треба да осознаеме дека едно е изградба на позитивен имиџ а друго е создавање и одржување на добра и силна репутација ( Fiske; 2011).*

Репутација - (дигитален речник на македонски јазик) е: Установено мислење за добродетелите или недостатоците на некој. Слично со: углед, реноме.

Репутацијата претставува **прифатено мислење кај** јавниот аудиториум за одредена личност, група или организација според дефинирани критериуми.

Репутацијата од еден аспекте општо прифатена критика за личност или постапка манифестирана во општеството и се поврзува со достигнувања на личноста или организацијата, кое е позитивно оценето по соодветен начин и критериум.

Впечаток е, слика на манифестирани односи кој спортската организација ги изградува и предизвикува во општеството со или без помош на формираниот имиџ.

*„Репутацијата е распределба на мислења за дадена личност или друг објект преку заинтересирани членови или групи“ ( Bromley 2001; 317).*

Од горенаведеното констатираме дека имиџот и репутацијата се однесуваат еден кон друг на специфичен синтетски начин како нераздвојна: форма и содржина.

Механизмот за формирање на репутација е сложен, ги активира различните заинтересирани страни, зависен е од многу фактори, особено од времето и информациите.

*„Имиџот и репутацијата се еднакво важни во современиот свет. И ако имиџот може да биде создаден и наложен брзо, добрата и силна репутација се создава тешко но живее долго, освен ако не биде менаџирана погрешно“ ( Fiske; 2011).*

За подобрување на репутацијата на спортската организација е неопходност менаџирање на циклуси со кој се гради и одржува стекнатата репутација. Позитивната репутација е втемелена на: споредбени анализи со конкурентите на професионално ниво, прогресија на активностите, високо ниво на комуникација со конзументите со цел подобрување на репутацијата користење на слабите страни кај конкурентите изградба на комуникациски канали со идните потенцијални клиенти.

### ТИМОВИ ВО ИМИЏМЕЈКЕРСТВОТО

Последните години за спортскиот менаџмент и за спортските менаџери преставуваат проблем, поради големите промени особено нагласени во потребата за прилагодување кон глобалните побарувања. Од спортските менаџери во динамичните

услови на делување се очекува ефикасно да ги извршуваат функциите на менаџментот низредуциран број на ангажиран човечки потенцијал имплементиран во супериорен тим. Избраните членови неопходно е да поседуваат сет на хумани-интерперсонални вештини и способности со кои ќе градат супериорни тимови кои ќе бидат препознатливи низ имплементација и практична реализација на имиџмејкерството во спортот.

*„Тим е мал број на луѓе со комплементарни вештини кои се посветени кон заеднички намери, пристапи и извршување на целите за што се меѓусебно одговорни“.*

Имиџмејкерството во спортската организација треба да се гради на тимски основи, со насоченост кон заедничка цел и да ги исполнува конкретните функции. Процесот на градење и креирање на имиџ тимови како неопходност ја поставува проценката за можните потенцијали на субјектите и објектите сложен комплексен систем во кој се вклучени множество на подсистеми и елементи. Свкупниот процес ја презентира сумарната престава во ликот на имиџот кој се манифестира од соодветната спортска организација.

Тимското одлучување се дефинира низ предности: повеќе личности поседуваат повеќе информации за еден проблем, отколку поединец, најчесто сите членови на тимот имаат сопствено индивидуално видување на работите, кои се корисни за решавање на проблемот и донесување правилна одлука и тимското одлучување доведува до поголема прифатливост на донесената одлука.

Тимското одлучување се манифестира низ можни недостатоци: побарува многу вложено време, може да се случи доминација на еден или повеќе членови на тимот и тимското одлучување покажува нејасна дефинираност кај кој член од тимот е одговорноста за донесената одлука.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

**Хипотеза.** Доколку во спортските организации во Република Македонија се имплементира современиот светски тренд, препознатлив по терминот имиџмејкерство во спортот, може да се очекува спортските организации во Република Македонија да го достигнат нивото на светските спортски организации.

## ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Низ компаративното истражување се посочени предностите од применетото имиџмејкерство во светските успешни спортски организации, информирање и посочување на недостатоците од не примената на имиџмејкерството на интуитивно ниво во спортските организации во Република Македонија. Како индикатор на појавата е непостење на соодветен кадар професионално едуциран кој е работно ангажиран во наведената функција во спортските организации во Република Македонија.

## ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Приоритетна задача на авторите е презентација на предностите од применетото имиџмејкерство во светските успешни спортски организации, а секундарна задача е

низ презентација на адаптиран модел за реализација на имиџмејкерството кое може да се реализира во спортските организации во Република Македонија, терцијална задача е скромна обид во правец на реализирани обуки и образование на идните имиџмејкери во спортските организации во Република Македонија.

### МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во истражувањето низ примена на метод набљудување и опсервација на 28 спортски организации авторите низ компаративна анализа на светските имиџмејкерски трендови и застапеност на имиџмејкерството како полезно сретство за градење на позитивен имиџ во спортските организации во Република Македонија.

Спроведени е детална анализа на литература која е достапна, примарни и секундарни извори на податоци, нивна обработка, опис, класификација и споредба.

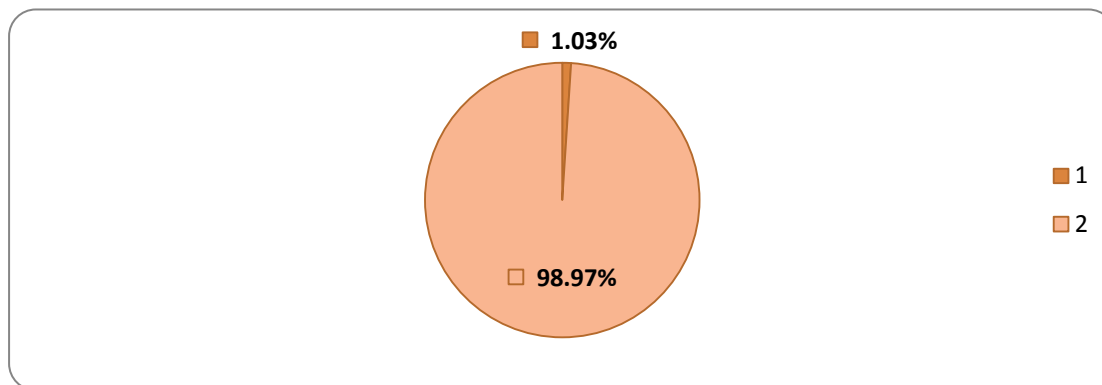
Инструмент употребен во истражувањето е интервју и анкета, низ прашања во полуструктурирана форма.

### ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Процесот на истражување опфати 28 спортски организации членки на сојузот на спортови на територија на општина Битола, Република Македонија.

### ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕ

Извршените анкети и интервјуирање на делегираните (менаџери, претседатели) на спортските организации кои беа подготвени да дадат придонес во истражувањето и извршените испитувања на фактичката состојба на поставените таргети од страна на авторите ги дадоа следните резултати:



Од испитаните 28 спортски организации (членови на сојузот на спортови на град Битола) се добиени резултатите:

Само 2 од спортски организации или 1,03% од испитаниците во своето практично работење привремено ги користеле услугите на ПР специјалист - имиџмејкер за време на одредени спортски настани.

Останатите 26 спортски организации или 98,87% од испитаниците немаат теоретско-практични знаења за придобивките од имплементацијата на имиџмејкерството во спортот.

Не се во состојба да имплементираат имиџмејкерството во спортот поради недостаток на материјални сретства.

Недостатокот на финансиско материјалните стретсва го потенцира ограничувањето за имплементација и создавање на простор за влез на нови спонзорства и воведување на нови развојни програми во спортските организации.

Дијагностицираната состојба потенцира недостатоци низ неможност на реализација на создавање на конкурентска предност, стратески фокусен развој, создавање на хармонизирана и продуктивна работна средина во процес на трансформација и натпреварувачки процес.

## **ПРЕПОРАЧАН БАЗИЧЕН МОДЕЛ ЗА ИЗГРАДБА НА ПРОФЕСИОНАЛЕН СПОРТСКИ ИМИЏ**

(Според М. Марјановиќ)

### **1. Чекор – ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА ЦЕЛИ**

- Дефинирање на потреби за перцепција од страна на околината т.е особини и способности со кои јавноста ќе ја опишува спортската организација.
- Критериум на реалност /обликување на сите аспекти кои ја создаваат целокупната слика за спортистот или организацијата /
- Основно прашање: Кои или што би посакувале да бидеме?

### **2. Чекор - ПРОЦЕС НА ПОСТОЈАН И МОМЕНТАЛЕН ИМИЏ**

- Утврдување како околината моментално ја доживува спортската организација
- Споредување на добиениот резултат со самопроценката
- Основното прашање гласи: Кои сме ние ?
- Напомена: првите две фази го сочинуваат почетниот чекор и основа за имплементација на стратегијата.

### **3. Чекор – АНАЛИЗА НА ПОЗИТИВИ И НЕГАТИВИ ПРИ ПРОМЕНА НА ИМИЏ**

- Спремност од промена на психолошки, емотивен и физички план.
- Поставување на слика за иднина
- Адаптација кон промени/фаза на имагинација

### **4. Чекор –СТРАТЕГИЈА НА САМОПРЕЗЕНТАЦИЈА И АКТУАЛИЗАЦИЈА НА ПОСТИГНАТИ РЕЗУЛТАТИ**

- Баланс помеѓу градење на кредибилитет и сочувување на автентичност (двата аспекта основа за добра репутација)
- Фаза на организиран и дозиран настап
- Присуство на специални настани /домаќин-гостин/
- Медиумска презентација



**5. Чекор -МОНИТОРИНГ НА ПОСТИГНАТИОТ ЕФЕКТ**

- Усовршување на имиџ
- Контрола на имиџ / спонтани промени и евентуални грешки
- Менаџмент на импреси

**СТРАТЕГИЈА**

1.	Анализа на ситуацијата на макро и микро ниво	Каде сме ?
2.	Поглед кон иднина – цели и тактики	Каде сакаме да бидеме?
3.	Стратегиски план за достигнување на цели	Како таму да стигнеме ?

**ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

Брзината и комплексноста на современиот живот ја одзема можноста спортските организации да ги совладуваат аспектите на конкуренција, да создаваат конкурентска предност, стратегиски фокусен развој, хармонизирана и продуктивна работна средина во процес на трансформација и натпреварувачки процес. Намалените можности за подобрување на финасиската ситуација, се рефлектира со намален простор за влез на нови спонзорства и имплементација на нови развојни програми во спортските организации.

Имиџмејкерството во спортот како главен инструмент додава импулс преку кој спортските организации и заинтересираните страни би се етаблирале во јавноста низ препознатливост, со што би придобиле нови конзументи и би создале одржлива конкурентска предност.

Основна цел на имиџмејкерите во спортските организации е креирање на препознатлива и позитивна слика кон стејкхолдерите и конкурентите низ употреба на сите расположливи ресурси креативно применети во позитивна конотација.

Современата спортска литература додава акцент околу имплементација на тимското имиџмејкерство во самите спортски организации. Резултатите произлегуваат од секојдневните потреби спортските организации да побаруваат помош од експерти во една нова професионална област. Останатите цели на имплементацијата на имиџмејкерството во спортските организации е стимулација на целниот аудиториум, за подобрување на перформансите, доведување во фаза на организација и следење на каузата. Добрата имиџ стратегија на спортската организација гарантира лојалност на конзументите во конкурентскиот 21 век, создава етаблираност во светот на спортот.

Авторите се надеваат дека актуелноста на оваа проблематика ќе предизвика интерес и ќе создаде можност за понатамошни истражувања, презентација, примена и обукана соодветен кадар професионално едуциран кој работно ќе биде ангажиран во наведената функција во спортските организации во Република Македонија.

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Andreff, W., J. F. Sport eteconomie en Revue de droat et economie du sport, 1989.
- 2) Bellmann, A. Sport-marketing, stamm, Verlang GMBH. Essen 1990.

- 3) Cvetkov, C. Nqkoi voprosi na ikonomicheskij podhod I prilozenieto mu v sporta. Vaprosi na fizicheskata kultura kn. 9/1994.
- 4) Chraiber, J.L.C. La profession du manager. Paris BSN 1990.
- 5) Hackman, R., Wageman, R., Theory of team coaching, Academy of Managment Review, 2005. Vol.30.No 2. 269-267.
- 6) Kalaykov J., Menadzmentnasporta, NSA Press 2007.
- 7) Maksimovic N.&Raic A., Sportski manadzment, Univerzitet u NovomSadu 2011.
- 8) Ruddock, L. The market for professional footballers. An Economics, 3/1979.
- 9) Marjanovic M., Izvor Strategije za izgradnju profesionalnog sportskog imidza – Osnove sportskog marketinga – Sportski marketing – Savremeni sport.com
- 10) Tomic M., Osnovi sportske organizacije, Zavod za ucebnike– Beograd 2005.
- 11) [Панасюк А. Ю.](#) Изображение-энциклопедический словарь. – (классик2007. - 768).
- 12) Wilkinson, D. Le marketing du sport Revue. EPS, 1989.
- 13) [http://www.poslovniforum.hr/about/provjera\\_i\\_utvrdjivanje\\_identiteta.asp](http://www.poslovniforum.hr/about/provjera_i_utvrdjivanje_identiteta.asp)
- 14) <http://en.wikipedia.org/wiki/Reputation>.
- 15) <http://mk.wikipedia.org/wiki>
- 16) <http://machaut.uchicago.edu/?resource=Webster%27s&word=identity&use1913=on>

## **ISTRAŽIVANJE STILOVA REŠAVANJA KONFLIKATA U FUKCIJI EFIKASNOG SPROVOĐENJA ORGANIZACIONIH PROMENA**

### **RESEARCH ON CONFLICT RESOLUTION STYLES IN THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGES**

**Dr. Slađana Čabrilo**

Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica, Srbija

**Slađana Čabrilo Ph D**

University Educons, Sremska Kamenica, Serbia

[sladjana.cabrilo@educons.edu.rs](mailto:sladjana.cabrilo@educons.edu.rs)

**Mr. Tatjana Savić Šikoparija**

Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

**Tatjana Savić Šikoparija M Sc**

University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, Serbia

[tanja.sikoparija@gmail.com](mailto:tanja.sikoparija@gmail.com)

УДК: 005.7-021.388:316.485.6

#### **ABSTRACT**

U cilju opstanka i konkurentnosti u brzo promenljivom okruženju, savremene organizacije su primorane da se fleksibilno prilagođavaju promenljivim zahtevima tržišta, i da sve veću pažnju posvećuju promenama unutar organizacije. Otpor promenama i konflikti su sastavni deo procesa sprovođenja promena i javljaju se čak i ukoliko se sprovođenje promena pažljivo isplanira i realizuje. Međutim, ukoliko se konflikti dočekaju nespremno, oni mogu ugroziti brzinu i uspeh implementacije organizacionih promena. S obzirom na to da problem nije u postojanju konflikta, već u tome kako se odnositi prema konfliktu, najvažnija faza u procesu konflikta jeste njegovo rešavanje. U cilju efikasnog rešavanja konflikata, neophodno je da menadžment zna da prepozna konflikt i uzroke nastanka, kao i da primeni odgovaraće tehnike i metode kojima će rešavanje konflikta imati pozitivne posledice za organizaciju.

Predmet ovog rada jeste analiza upravljanja organizacionim konfliktima, koje predstavlja važan element procesa sprovođenja organizacionih promena. Cilj empirijskog istraživanja predstavljenog u ovom radu, je utvrđivanje stilova rešavanja konflikata (takmičenje, kolaboracija, prilagođavanje, izbegavanje, kompromis), koji se u posmatranim preduzećima u najvećoj meri primenjuju prilikom organizacionih konflikata. Dobijeni rezultati ukazuju da se u posmatranim preduzećima najčešće primenjuje kolaboracija kao način rešavanja međuljudskih konflikata, a potom slede prema učestalosti primene kompromis, izbegavanje i takmičenje, dok se najređe koristi prilagođavanje kao jedan od mogućih načina rešavanja konfliktnih situacija.

**Ključne reči:** organizaciona promena, otpor promenama, konflikt, stilovi rešavanja konflikta.

## ABSTRACT

In order to remain sustainable and competent in a rapidly changing environment, modern organizations are forced to adapt flexibly to dynamic market demands, and to pay more attention to internal changes. Change implementation includes resistance to changes and conflicts, and they emerge even if it is carefully planned and executed. However, if conflicts are faced unpreparedly, they can compromise the speed and success of the implementation of organizational changes. Given that the problem is not the very existence of conflict, but how to facilitate it, the most important phase in conflict process is conflict resolution. In order to resolve conflicts effectively, it is essential that the management is able to recognize both them and their causes, and apply the appropriate techniques and methods for their resolution with the positive consequences for the organization.

The subject of this paper is to analyze managing of organizational conflicts, which is an important element in the implementation of organizational changes. The aim of the empirical research presented in this paper is to determine the conflict resolution styles (competition, collaboration, adaptation, avoidance, compromise), which are the preferred methods of dealing with organizational conflicts in the observed companies. The results indicate that collaboration is most often as the way of resolving interpersonal conflicts; it is followed by frequent usage of compromise, avoidance and competition respectively, while the least frequent is adaptation.

**Key words:** organizational change, change resistance, conflict, conflict resolution styles.

## UVOD

Promene se nezaustavljivo javljaju svuda oko nas, sa tendencijom da će se sve brže događati i u budućnosti. Prihvatanje promena i prilagođavanje njima u svim sferama života i rada je odlika savremenog društva. Samo pojedinci, organizacije i države koje su prepoznale važnost prihvatanja i usvajanja promena, stalnog učenja i iniciranja novoga mogu pratiti savremene trendove i ostvariti konkurentnost i razvoj u budućnosti.

Svaka organizaciona promena je razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacionih promena proces u kome ta razlika nastaje. Razlika u stanju organizacije može da bude planirana od strane menadžmenta, ali može da nastane i kao puka posledica iznuđene reakcije, prilagođavanja, nametanja spolja, automatske akcije organizacije. Organizaciona promena je bilo koja promena u organizaciji, koja dovodi do veće efikasnosti i efektivnosti funkcionisanja. Zapravo, sve što dovodi do višeg nivoa korišćenja ljudskih resursa, materijalnih i finansijskih potencijala i opšte usklađenosti sa okruženjem čini jednu organizacionu promenu (Senior, 2002, str. 16).

Prema Džonu Koteru (Koter, 1998) promene je moguće voditi, a to podrazumeva niz složenih aktivnosti u pravcu uspostavljanja zajedničke vizije, podele uloga i odgovornosti, stvaranja atmosfere poverenja u kojoj se formira pozitivan odnos prema agentu promene i samoj promeni.

Otpori promenama su sastavni deo procesa promene, i javljaju se i kada su promene pripremljene i planirane. Otpori promenama se nikada ne mogu u potpunosti otkloniti i postojaće čak i u slučajevima kada proces promena daje dobre rezultate i kada je potreba za njima neophodna. Promene su pojava kojom treba upravljati, a kako postoje različiti stilovi

upravljanja često dolazi do konflikata zbog različitih interesa koji nastaju samim tim promenama.

Konflikti su sastavni deo otpora na promene i procesa sprovođenja promena i javljaju se čak i ukoliko se sprovođenje promena pažljivo isplanira i realizuje. Ukoliko se konfliktom ne upravlja na adekvatan način, on može da ugrozi brzinu i uspeh implementacije promena (Čabrilo, Savić-Šikoparija, Kliček, 2013).

Takođe, konflikt može prouzorkovati neprijateljsko ponašanje, nasilje, uništavanje međuljudskih odnosa u organizaciji i u najgorem scenariju raspad organizacije. Sa druge strane, ukoliko se konflikt drži pod kontrolom i njime adekvatno upravlja, on može postati konstruktivan i imati pozitivne posledice za organizaciju. Konflikt nekada može stimulirati promene, inovativnost i kreativnost i pozitivno uticati na međuljudske odnose.

Iako su saznanja o konfliktima skromna i nedovoljno istražena, fenomen međuljudskih konflikata izaziva veliko interdisciplinarno zanimanje i predstavlja predmet istraživanja različitih nauka. Međutim, i pored velikog interesovanja koje za ovu oblast pokazuju prvenstveno sociologija, psihologija i organizacione nauke, dostignuta saznanja nisu dovoljna da bi obezbedila predviđanja i upravljanje konfliktima među ljudima, jer je čovek često nepredvidiv u određenim situacijama (Mihailović D., Ristić S., Menadžment - ljudska strana, Fakultet tehničkih nauka Novi Sad 2006., str 239.)

Ljudi su uglavnom skloni da vide konflikt kao nešto negativno, jer je ova terminologija (konflikt, sukob) često vezana za nasilje i rat (Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M., (2005), "Organizational Behavior and Management", Boston: McGraw Hill). Savremeni stav prema konfliktima je da su oni neizbežni i da organizacija, kao ni drugi ljudski sistemi, ne mogu funkcionisati bez konflikata. Pojava konflikta je normalna i nije znak da je organizacija loše dizajnirana ili da je loše vođena. Konflikti na radnom mestu proizilaze iz same činjenice da ljudi rade zajedno i da su prinuđeni da dele iste, ograničene resurse. Smatra se da konflikti nisu apriori dobri ili loši, korisni ili štetni, već da to zavisi od toga kako i zašto su nastali i kako se rešavaju. U fazi nastanka, konflikt je samo reakcija na različite stavove više strana. Zadatak menadžmenta preduzeća je da upravlja konfliktima na način koji obezbeđuje onaj nivo konflikata koji garantuje optimalne performanse preduzeća. Zato menadžeri kao prvo moraju znati da prepoznaju konflikt, što je prvi korak u njegovom rešavanju, a potom i kako da ga efikasno reše da bi on imao pozitivne posledice po organizaciju.

Najvažnija faza u procesu konflikta jeste njegovo rešavanje (Robbins, 2003). Rešavanje konflikta je primenjena naučna disciplina koja se razvijala tokom proteklih pedeset godina i koja koristi druge discipline kao što su psihologija, upravljanje, antropologija, sociologija i istraživanje mirovnih procesa. Rešavanje konflikta predstavlja tehnike postupanja sa konfliktom, usmerene na obezbeđivanje rešenja koje je opšte prihvatljivo za sve koji su uključeni u konflikt. Nastali konflikt nužno je što pre razrešiti, kako bi došlo do ozdravljenja kolektiva, do njegovog daljeg napretka i razvoja, u protivnom postoji opasnost od dalje eskalacije i zaoštavanja sukoba, što može da dovede do paralize funkcionisanja preduzeća. Polazeći od pretpostavke da konflikt može biti katalizator pozitivnih ličnih i društvenih promena, rešavanje konflikta se usredsređuje na sprečavanje, umanjeње, zaustavljanje ili transformisanje nasilnih konflikta korišćenjem mirnih, nenasilnih metoda. Za rešavanje konflikata u praksi se koriste različiti pristupi, sredstva, metodi i načini.

Koji će od njih biti korišćen zavisi od intenziteta konflikata, od radnog ambijenta, kao i od sukobljenih strana.

Predmet ovog rada su organizacioni konflikti i njihovo rešavanje, koji predstavljaju važan element procesa sprovođenja organizacionih promena. S obzirom na to da je rešavanje i upravljanje konfliktima važan deo efektivnog upravljanja promenama, u radu se posebno analiziraju stilovi rešavanja konflikata.

### STILOVI REŠAVANJA KONFLIKATA

Cilj rešavanja konflikta treba da bude pronalaženje rešenja iz kojeg će obe strane profitirati. Ovako rešenje nije uvek moguće zato je i neophodna umetnost upravljanja konfliktom kojom se može obezbediti konstruktivan odnos i otvorena komunikacija (Miladinović, 2004).

Postoji pet različitih stilova rešavanja konflikta: takmičenje (konkurencija), kolaboracija (integrativni pristup), prilagođavanje (akomodacija), izbegavanje i kompromis.

1) *Takmičenje* predstavlja stil rešavanja konflikta koji odražava visok stepen brige za sopstvene interese, ali nizak stepen zainteresovanosti za interese drugih. U ovom stilu svaka strana koristi razne taktike, strategije i trikove da bi ostvarila svoj cilj. Takođe, svaka strana pokušava da od protivničke dobije što više informacija koje će joj pomoći u određivanju odgovarajuće protivponude, a da pritom što manje otkrije informacija o sebi. Ova strategija može da funkcioniše na kratak period, ali na kraju postaje nestabilna, jer strane pokušavaju da promene krajnji rezultat. Takmičarski stil često ne rešava problem, već samo upravlja konfliktom jedno kratko vreme. To je proces postizanja nagodbe u okviru pregovaračkih limita, jer je baziran na ograničenjima sa obe strane. Obe strane znaju da će morati da se zadovolje nečim što je sigurno manje od onoga što bi one htele, ali se obe nadaju da će dogovor biti povoljniji u odnosu na njihovu donju granicu. Strana koja misli da je izgubila, pokušava da pronađe način na koji će nadoknaditi svoje gubitke kasnije. To znači da strana koja je ubeđena da je pobedila, mora da bude svesna da je ostavila nešto na pregovaračkom stolu, što će biti predmet rasprave u nekim budućim pregovorima. Ovaj stil rešavanja konflikata se koristi u raspravama o raspodeli rada i u međunarodnim pregovorima.

2) *Kolaboracija* je stil rešavanja konflikata u kojem se traže maksimalni rezultati za obe strane, pri čemu se podrazumeva da postoji rešenje prihvatljivo za obe strane, tzv. obostrana dobit. U kolaboraciji se identifikuje zajednički cilj i razvija se proces koji treba da dovede do ostvarenja tog cilja. U tom procesu obe strane otvoreno razmenjuju informacije, definišu iste probleme i stvaraju opcije za rešavanje tih problema. U ovom pristupu se menja način posmatranja konflikta kao međusobnog napada i borbe na pobedu, u gledište koje podrazumeva kooperaciju i dogovor. Konfliktna atmosfera se menja u stvaralačku, a učesnici u ovakvom načinu rešavanja konflikta se drže motoa „ja želim da pobedim, ali takođe mi je stalo da pobediš i ti“. Kolaboracija ima sledeće karakteristike:

- Kooperativni stil - Obe strane doživljavaju jedna drugu kao potrebne saradnike, a ne kao prepreku ka ostvarenju svojih interesa. Osobe u konfliktu su partneri koji zajednički tragaju za izlazom iz konflikta, a ne traženju krivca.

- Rešavanje problema - Energija obe strane je usmerena na rešavanje problema, a ne na napad na druge osobe (optuživanje, okrivljavanje, prisiljavanje).
- Win-win pristup - Ovim pristupom se ne želi eliminisati kao smetnja osoba koja drugačije misli, ima drugačije interese i potrebe, već se teži iznalaženju rešenja kojim će obe strane zadovoljiti svoju potrebu.
- Integrativni pristup - Podrazumeva da se obuhvate različitosti obe strane, da se one uzmu u obzir prilikom kreiranja optimalnog rešenja.

3) *Prilagođavanje* je takav stil rešavanja konflikata pri kojem se daje drugima šta god žele, što je nisko po distribuciji, ali zato visoko po integraciji. Osobama koje izglađuju stvari je obično mnogo stalo do odnosa sa ljudima, tako da su im njihovi ciljevi od manje važnosti u poređenju sa tim. U stanju su da odstupe kako bi održali prijateljstvo na što je moguće višem nivou. Opasnost kod konstantnog „prilagođavanja” je u tome što može prerasti u naviku da se pojedinac stalno odriče sopstvenih ciljeva kako ne bi ugrozio prijateljstvo. Ovaj stil podrazumeva visoku kooperaciju i nisku autoritativnost. Primenjuje se kada se želi pokazati uvažavanje, poboljšati efikasnost, stvoriti dobra volja ili održati mir. Neki ljudi koriste prilagođavanje kada su im konflikt i njegov ishod od male važnosti.

4) *Izbegavanje* odražava nizak stepen brige u odnosu na obe dimenzije, integraciju i distribuciju, što znači da ovaj stil karakteriše niska kooperacija i niska autoritativnost. Često ljudi žele da izbegnu konflikt iz straha da se upuste u njega ili zato što nemaju poverenja u sopstvene sposobnosti rešavanja konflikta. Ovaj stil možemo primeniti kada se radi o stvarima od male važnosti, kada se želi smanjiti tenzija, dobiti na vremenu, ili kada nastupamo iz pozicije podčinjenog. Kada ciljevi nisu na prvom mestu i kada ne postoji želja da se zadrži prijateljstvo sa drugom stranom, moguće je odreći se i ciljeva i prijateljstva kako bi izbegli i problem i sama osoba. Ova strategija može biti od koristi kada su osobe u konfliktu temperamentne i kada im je potrebno vremena kako bi kontrolisale svoja osećanja. Takođe, ovaj stil može biti posledica nedostatka samopouzdanja i sposobnosti za direktno sučeljavanje sa ljudima.

5) *Kompromis* se definiše kao propuštanje preko željene granice. Drugi vide ovaj model kao način da obe strane izađu kao pobednici. Primenjuje se u situacijama kada obe strane imaju jednaku moć ili kada je veoma važno doći do rešenja, ili bar privremenog rešenja ukoliko nema dovoljno vremena. Do kompromisa se dolazi onda kada sukobljene strane procene da ne postoji realni izgled za potpuno ostvarenje sopstvenih interesa i ciljeva. Kompromis u načelu ima pozitivno dejstvo, jer sprečava dalje zaoštavanje sukoba, i kao takav emocionalno rasterećuje sukobljene strane. Kompromis se uglavnom razrešava na dva međusobno prepletena načina-pregovorima i arbitražom.

### **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanja u domenu otpora promenama i stavova zaposlenih prema konfliktima značajna su, jer rezultati tih istraživanja doprinose koncipiranju najadekvatnijih strategija i taktika za sprovođenje promena. Cilj ovog empirijskog istraživanja je utvrđivanje stilova rešavanja konflikata (takmičenje, kolaboracija, prilagođavanje, izbegavanje, kompromis), koji se u posmatranim preduzećima u najvećoj meri primenjuju prilikom organizacionih konflikata i poređenje stavova prema stilu rešavanja konflikta u odnosu na pol i obrazovanje ispitanika.



Na osnovu predmeta i cilja rada, kao i na osnovu posebnog cilja empirijskog istraživanja, u ovom radu je postavljena sledeća hipoteza:

*H1 - Zaposleni posmatraju konflikt kao bitku u kojoj mora da se pobedi i primenjuju takmičarski stil rešavanja konflikata.*

*H2 – Muškarci su naklonjeniji takmičarskom stilu rešavanja konflikta od žena.*

Prilikom ovog istraživanja, korišćena je metoda anketiranja i upitnik kao instrument istraživanja. Upitnik je konstruisan za ispitivanje stavova ispitanika prema konfliktima i stilovima rešavanja konflikata u organizaciji. Upitnik se sastojao od 20 tvrdnji, koje su se odnosile na 5 različitih stilova rešavanja konflikata: takmičenje, kolaboracija, prilagođavanje, izbegavanje i kompromis. Ispitanici su sa datim tvrdnjama izražavali stepen slaganja korišćenjem Likertove skale (gde je 1- uopšte se ne slažem, a 5- u potpunosti se slažem), izražavali stepen slaganja. Svaki stil rešavanja konflikata (takmičenje, kolaboracija, prilagođavanje, izbegavanje, kompromis) ispitivan je kroz stepen slaganja ispitanika sa 4 navedene tvrdnje.

Stil rešavanja konflikata – TAKMIČENJE ispitivan je kroz sledeće četiri tvrdnje: „Koristim svoj uticaj ili iskustvo da se donese odluka kakva meni odgovara“, „Vrlo sam ubedljiv kada treba da se pobedi u raspravi“, „Odlučan sam kada treba istrajati u nekoj ideji o rešavanju problema“, „Uživam u situacijama gde se treba takmičiti i truditi da se pobedi“.

Stil rešavanja konflikata – KOLABORACIJA ispitivan je kroz sledeće četiri tvrdnje: „Zajedno sa kolegama pokušavam da istražim problem kako bismo našli rešenje koje je svima prihvatljivo“, „Pokušavam da spojim svoje ideje sa idejama saradnika kako bismo zajednički došli do odluke“, „Trudim se da nađem srednje rešenje kako bi izašli iz pat-pozicije u razgovorima“, „Razmenjujem tačne informacije sa saradnicima da bismo ujedno rešili problem“.

Stil rešavanja konflikata – PRILAGOĐAVANJE ispitivan je kroz sledeće četiri tvrdnje: „Pokušavam da zadovoljim potrebe svojih saradnika“, „Prilagođavam se željama svojih saradnika“, „Kada smo u konfliktu učinim ustupke svojim saradnicima“, „Kada smo u konfliktu učinim onako kako moji saradnici predlože“.

Stil rešavanja konflikata – IZBEGAVANJE ispitivan je kroz sledeće četiri tvrdnje: „Pokušavam da izbegnem da sam centar pažnje kada postoji konflikt“, „Kada razmišljam drugačije, izbegavam otvorene rasprave sa drugima u tome“, „U razgovorima sa saradnicima se trudim da izbegnem neslaganje oko teme“, „Izbegavam otvorena sučeljavanja sa saradnicima“ (Čabrilo, Savić-Šikoparija, Kliček, 2013).

Stil rešavanja konflikata – KOMPROMIS ispitivan je kroz sledeće četiri tvrdnje: „Uglavnom ja predlažem kompromis kako bi razrešili naizgled bezizlazne situacije“, „Pregovaram sa saradnicima kako bismo mogli postići kompromis“, „I dajem i primam u raspravi kako bi se pronašlo srednje rešenje“, „Pokušavam da iznesem na čistac sve što brine svakog od nas kako bi se problemi rešili na najbolji mogući način“.

Istraživanje je sprovedeno tokom 2012. godine u preduzećima sa teritorije Novog Sada. Anketirano je ukupno 150 zaposlenih, a broj ispitanika iz određenog preduzeća odredila je njihova voljnost da učestvuju u ovom istraživanju. Ispitanici su bili različiti po polu, godinama starosti, stručnoj spremi i godinama rada u preduzećima. Od ukupnog broja ispitanika, 54% su žene, a 46% su muškarci. Najveći broj ispitanika je starosti od 31 do 40

godina (34%), sledi grupa ispitanika starosti od 41 do 50 godina (32%), dok su grupe ispitanika starosti do 30 godina (18%) i starosti preko 50 godina (16%) znatno manje. Najveći broj ispitanika (40%) ima završen fakultet (visoka stručna sprema), a sledi po brojnosti grupa ispitanika sa završenom srednjom školom (36%). Znatno manje je ispitanika sa završenom višom školom (14%) i ispitanika sa zvanjem mastera (8%). Najmanje je ispitanika, koji su po stepenu stručne spreme kvalifikovani (2%), dok u uzorku nije bilo ispitanika sa sledećim stručnim kvalifikacijama: niskokvalifikovani, visokokvalifikovani, magistar i doktor nauka. Najveći procenat ispitanika (30%) radi manje od 5 godina u preduzeću, a po brojnosti slede grupe ispitanika koje u odabranim preduzećima rade od 6 do 10 godina (20%) i između 11 i 15 godina (20%).

Istraživanje stilova rešavanja konflikata u funkciji efikasnog sprovođenja organizacionih promena je deo istraživanja konflikata u funkciji upravljanja promenama (Čabrilo, Savić-Šikoparija, Kliček, 2013).

### REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

U cilju sveobuhvatnog sagledavanja dobijenih rezultata u domenu primene različitih stilova rešavanja konflikata u posmatranim preduzećima, formirana je tabela 1, koja daje pregled srednjih vrednosti svih tvrdnji, kao i srednje vrednosti primene svih stilova rešavanja konflikata u posmatranim preduzećima.

*Tabela 1. Pregled svih stilova rešavanja konflikata u posmatranim preduzećima (Čabrilo, Savić-Šikoparija, Kliček, 2013)*

STIL TAKMIČENJE					
Koristim svoj uticaj ili iskustvo da se donese odluka kakva meni odgovara.	Vrlo sam ubedljiv kada treba da se pobedi u raspravi.	Odlučan kada treba da se istrajati u nekoj ideji o rešavanju problema.	sam treba u nekoj ideji o rešavanju problema.	Uživam u situacijama gde se treba takmičiti i truditi da se pobedi.	Srednja vrednost
3.08	3.23	3.85		3.44	<b>3.40</b>
STIL KOLABORACIJA					
Zajedno sa kolegama pokušavam da istražim problem kako bismo našli rešenje koje je svima prihvatljivo.	Pokušavam da spojim svoje ideje sa idejama saradnika kako bismo zajednički došli do odluke.	Trudim se da nađem srednje rešenje kako bi izašli iz pat-pozicije u razgovorima.	Razmenjujem tačne informacije sa saradnicima da bismo ujedno rešili problem.		Srednja vrednost
3.66	3.98	3.73		4.19	<b>3.89</b>
STIL PRILAGOĐAVANJE					
Pokušavam da zadovoljim potrebe svojih saradnika.	Prilagođavam se željama svojih saradnika.	Kada smo u konfliktu učinim ustupke svojim saradnicima.	Kada smo u konfliktu učinim onako kako moji saradnici predlože.		Srednja vrednost
3.78	3.12	3.38		2.98	<b>3.31</b>
STIL IZBEGAVANJE					
Pokušavam da	Kada razmišljam	U razgovorima sa	Izbegavam		Srednja

izbegnem da sam centar pažnje kada postoji konflikt.	drugačije, izbegavam otvorene rasprave sa drugima u tome.	saradnicima se trudim da izbegnem neslaganje oko teme.	otvorena sučeljavanja saradnicima.	vrednost sa
3.83	3.23	3.40	3.44	3.48
<b>STIL KOMPROMIS</b>				
Uglavnom ja predlažem kompromis kako bi razrešili naizgled bezizlazne situacije.	Pregovaram sa saradnicima kako bi mogli postići kompromise.	I dajem i primam u raspravi kako bi se pronašlo srednje rešenje.	Pokušavam da iznesem na čistac sve što brine svakog od nas kako bi se problemi rešili na najbolji mogući način.	Srednja vrednost
3.48	3.66	3.94	3.86	3.74

Posmatrajući primenu različitih stilova rešavanja konflikata moguće je izvesti zaključak da zaposleni u posmatranim preduzećima najčešće primenjuju kolaboraciju kao način rešavanja međuljudskih konflikata. Slede prema primeni kompromis, izbegavanje i takmičenje, dok zaposleni najređe koriste prilagođavanje kao jedan od mogućih načina rešavanja konfliktnih situacija (Čabrilo, Savić-Šikoparija, Kliček, 2013). Ovakav rezultat odbacuje postavljenu hipotezu H1- *Zaposleni posmatraju konflikt kao bitku u kojoj mora da se pobedi i primenjuju takmičarski stil rešavanja konflikata.*

U tabeli 2 su predstavljene srednje vrednosti stavova žena i muškaraca prema različitim stilovima rešavanja konflikata. Ove srednje vrednosti predstavljaju agregatno srednje vrednosti stavova žena i muškaraca prema tvrdnjama koje opisuju određeni stil rešavanja konflikta.

Tabela 2. Stilovi rešavanja konflikata u odnosu na pol ispitanika

	Takmičenje	Kolaboracija	Prilagođavanje	Izbegavanje	Kompromis
<b>Žene</b>	3.47	4.11	3.32	3.56	3.81
<b>Muškarci</b>	3.33	3.67	3.30	3.40	3.67

Posmatrajući stavove prema takmičarskom stilu rešavanja konflikata zaključujemo da su žene nešto sklonije ovakvom stilu rešavanja konflikata, na osnovu čega se odbija druga postavljena hipoteza H2 – *Muškarci su naklonjeniji takmičarskom stilu rešavanja konflikta od žena.* Žene pokazuju pozitivnije stavove i prema svim ostalim stilovima rešavanja konflikata u odnosu na muškarce, ali su razlike nešto veće kod kolaboracije i kompromisa. Kada posmatramo stavove žena prema rešavanju konflikata, zaključak je da su žene najsklonije kolaboraciji kada je u pitanju rešavanje konflikata na radnom mestu. Slede kompromis, izbegavanje, takmičenje i na prilagođavanje. Muškarci su najskloniji da konflikte rešavaju kompromisom ili kolaboracijom, slede izbegavanje, takmičenje i na kraju prilagođavanje. Ipak, tabela 2 upućuje da ne postoje značajne razlike u stilovima rešavanja konflikata između muškaraca i žena.

U tabeli 3 su predstavljene srednje vrednosti stavova prema različitim stilovima rešavanja konflikata kategorizovane po stepenu obrazovanja ispitanika.

*Tabela 3. Stilovi rešavanja konflikata u odnosu na stepen obrazovanja (KV- kvalifikovani, SSS – srednja stručna sprema, VS – viša škola, VSS – visoka stručna sprema/fakultet, Master – završene master studije).*

	<b>Takmičenje</b>	<b>Kolaboracija</b>	<b>Prilagođavanje</b>	<b>Izbegavanje</b>	<b>Kompromis</b>
<b>KV</b>	2.00	2.75	4.00	3.75	1.75
<b>SSS</b>	3.42	3.78	3.28	3.39	3.68
<b>VS</b>	3.39	4.07	3.64	3.61	3.71
<b>VSS</b>	3.40	3.99	3.21	3.36	3.86
<b>Master</b>	3.06	4.31	3.25	3.56	3.75

Na osnovu rezultata, prikazanih u tabeli 3, moguće je izvesti zaključak da kvalifikovani radnici najčešće primenjuju prilagođavanje i izbegavanje, kao stil rešavanja konflikata na radnom mestu, dok iza ovih stilova slede kolaboracija, takmičenje i kompromis. Za razliku od njih, svi ostali ispitanici sa višim stručnim spremama iskazali su veći stepen slaganja sa tvrdnjama koje opisuju kolaboraciju kao primarni stil rešavanja konflikata. Razlog zbog kojeg zaposleni sa nižim stepenom obrazovanja više naginju prilagođavanju ili izbegavanju konflikata, može biti što se ovi zaposleni uglavnom nalaze na najnižim hijerarhijskim nivoima, pa u konfliktima, naročito sa pretpostavljenim, osećaju strah zbog čega ne žele da se upuštaju u konflikt, ili nemaju poverenja u sopstvene sposobnosti rešavanja konflikta. Posmatrajući svaki stil ponašanja u odnosu na stepen obrazovanja, moguće je zaključiti da takmičenju prilikom rešavanja konflikata najčešće pribegavaju zaposleni sa srednjom stručnom spremom, a najređe kvalifikovani radnici. Kolaboraciju kao stil rešavanja konflikata najčešće primenjuju zaposleni sa kvalifikacijama mastera, a najređe kvalifikovani zaposleni. Prilagođavanje i izbegavanje najčešće koriste kvalifikovani radnici, a najmanje zaposleni sa završenim fakultetom, dok kompromis najviše koriste zaposleni sa završenim fakultetom a najmanje kvalifikovani radnici. Ovo istraživanje ukazuje da veći stepen obrazovanja uslovljava slabljenje orijentacije ka izbegavanju konflikata, prilagođavanju i takmičenju, kao stilovima rešavanja konflikata, a jača orijentaciju ka kolaboraciji i kompromisu. Ipak, za ovakve zaključke neophodno je sprovesti analizu korelacija, koja nije sprovedena u okviru ovog istraživanja.

## ZAKLJUČAK

Konflikti su opšti fenomen koji može da se pronađe u svim sferama ljudskog života. Nemoguće je živeti i raditi bez konflikta, jer je u čovekovoј prirodi da kao razumno biće ima mišljenje i stav o nečemu, a različitost stavova dovodi ljude u konfliktne situacije. Međutim, iako se stalno susreću sa konfliktima, ljudi nisu imuni na konflikte, koji ih često dovode do frustracija, mentalne iscrpljenosti, stanja očaja, pa čak i do blažih oblika depresije. Sa druge strane, rešenje konflikta vodi ublažavanju ili eliminisanju frustracija i stresa.

Uticaj konflikta na ponašanje ljudi u organizacijama je konflikte doveo u fokus istraživača i praktičara u oblasti menadžmenta. Cilj rešavanja konflikta treba da bude pronalaženje rešenja iz kojeg će obe strane profitirati. Ovako rešenje nije uvek moguće zato je i neophodna umetnost upravljanja konfliktom kojom se može obezbediti konstruktivan odnos i otvorena komunikacija (Miladinović, 2004). Stoga je u ovom radu predstavljeno

istraživanje stilova rešavanja konflikata u preduzećima sa teritorije Novog Sada, u cilju doprinosa kreiranju adekvatnih strategija i taktika u domenu upravljanja konfliktima i promenama u posmatranim organizacijama. Rezultati, dobijeni ovim istraživanjem ukazuju da zaposleni u posmatranim preduzećima najčešće primenjuju kolaboraciju kao način rešavanja međuljudskih konflikata. Slede prema primeni kompromis, izbegavanje i takmičenje, dok zaposleni najređe koriste prilagođavanje kao jedan od mogućih načina rešavanja konfliktnih situacija (Čabrilо, Savić-Šikoparija, Kliček, 2013). Iako ne postoje značajne razlike u stavovima žena i muškaraca prema stilovima rešavanja konflikata, rezultati ukazuju da su žene najsklonije kolaboraciji, a muškarci kompromisu ili kolaboraciji, kada je u pitanju rešavanje konflikata na radnom mestu, dok i jedni i drugi najmanje pribegavaju prilagođavanju. Gledajući stil rešavanja konflikata u odnosu na stepen obrazovanja, ovo istraživanje ukazuje da veći stepen obrazovanja uslovljava slabljenje orijentacije ka izbegavanju konflikata, prilagođavanju i takmičenju, kao stilovima rešavanja konflikata, a jača orijentaciju ka kolaboraciji i kompromisu.

Upravljanje konfliktima i rešavanje svake vrste konflikata u organizaciji je veoma bitno za normalno funkcionisanje organizacije. Upravljanje konfliktima je proces u kojem menadžeri preduzimaju aktivnosti kojima će u situaciji suviše visokog nivoa konflikata postići njihovo redukovanje i rešavanje, a u situaciji suviše niskog nivoa ili nepostojanja konflikata, preduzimati aktivnosti za njihovo stimulisanje i ohrabivanje. Krajnji cilj ne treba da bude eliminacija konflikta; umesto toga treba preduzeti procedure koje će maksimizirati njegove potencijalne koristi, a umanjiti njegove potencijalne troškove (dovesti ih na optimalan i funkcionalan nivo). Uspeh kod upravljanja promenama jeste u tome da se destruktivni konflikt pretvori u konstruktivan.

Usled čestih promena i neizvesnosti koje te promene donose sa sobom, organizacije su primorane da se stalno prilagođavaju različitim situacijama u cilju održavanja konkurentnosti na tržištu. Međutim, ovaj proces zahteva pripremanje zaposlenih za realizaciju poželjnih promena (Grubić-Nešić, Čabrilо, 2010) što podrazumeva stalnu edukaciju o novonastalim promenama, kako bi na taj način zaposleni spremno dočekali promene, što bi dalje uticalo na minimiziranje otpora prema promenama i negativnih posledica konflikata. Zato istraživanja koja u svom fokusu imaju stavove zaposlenih prema konfliktima i promenama, poput istraživanja prikazanog u ovog radu, doprinose koncipiranju najadekvatnijih strategija sprovođenja promena i time postizanju i održavanju konkurentnosti u brzo promenljivom tržišnom ambijentu.

Zbog promena savremenog poslovnog okruženja i neophodnosti prilagođavanja organizacija novoj poslovnoj stvarnosti, upravljanje promenama sve više dobija na značaju. Ako žele da opstanu, organizacije moraju da usvajaju promene i da im se prilagođavaju. Ukoliko adekvatno ne reaguju na promene i nove aktivnosti konkurenata na tržištu, veoma brzo će biti suočene s poteškoćama i problemima. Sa druge strane, promene imaju veće šanse za uspeh, ako ih preduzeće spremno prihvati, i ako lideri koji ih uvode imaju visoka očekivanja za uspeh.

## LITERATURA

- 1) Čabrilо, S., Savić-Šikoparija, T., Kliček, T., Istraživanje konflikata u funkciji upravljanja promenama u javnim preduzećima, Poslovna ekonomija - Časopis za

- poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, ISSN 1820-6859, God. VII - br. 1/2013, Vol. XII, str. 97-122, UDK: 3:33+336, COBISS.SR-ID: 146187532, 2013.
- 2) Grubić-Nešić, L., Čabrilo S., Barijere za uspešno upravljanje promenama u javnom sektoru Vojvodine, Politička revija, 1/2010, str. 331-344, 2010.
  - 3) Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M., Organizational Behavior and Management, Boston: McGraw Hill, 2005.
  - 4) Kotler, Džon, Vođenje promene, Želnid, Beograd, 1998.
  - 5) Mihailović D., Ristić S., Menadžment -ljudska strana, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad 2006.
  - 6) Miladinović Slobodan, Uvod u sociologiju organizacije, Beograd, FON, 2004.
  - 7) Robbins, S. Organizational Behavior, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 2003.
  - 8) Senior, B., Organisational change, Prentice Hall, Edinburgh, 2002.

**СЕКЦИЈА 4:  
КОМПЛЕМЕНТАРНИ ИНТЕРНИ ФАКТОРИ НА  
КОНКУРЕНТНОСТА**

---

**SECTION 4:  
COMPLEMENTARY INTERNAL FACTORS OF  
COMPETITIVENESS**



## ЕФЕКТИВНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА КАКО РЕЗУЛТАТ НА ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО

### EFFICIENCY OF BUSINESSES AS A RESULT OF EFFECTIVE LEADERSHIP

**М-р Селвије Тачи**

Економски Факултет, Државен Универзитет во Тетово

**Selvije Thaci M Sc**

Economic faculty, State University of Tetovo

[selvije.thaci@unite.edu.mk](mailto:selvije.thaci@unite.edu.mk)

**М-р Аида Узеири**

Економски Факултет, Државен Универзитет во Тетово

**Aida Uzeiri M Sc**

Economic faculty, State University of Tetovo

[aida\\_uzeiri@yahoo.com](mailto:aida_uzeiri@yahoo.com)

УДК: 005.336.1:316.46

#### АПСТРАКТ

Во општеството и околината промените се многубројни, неочекувани, непредвидени, постојани. Овие промени се предизвик за организациите и имаат влијание во нивната работа. Затоа, денес повеќе од било кога порано е потребно организациите да се фокусираат на ефективно лидерство како основна компонента за спроведување со промените и остварување на целите, успехот, перформансата. Ефективното лидерство може да се справува со промените, бидејќи природата на лидерството драстично се менува и се вклопува на различни ситуации, поседуваат способности за инспирација, ги убедуваат подредените за постигнување на целите и развој на организацијата. Не сите лидери можат да бидат ефективни, ефективните лидери се манифестираат со адекватен стил и однесување и можат да се справуваат со предизвиците.

Во ова студија конкретно со анкетирање ќе го анализираме ефективноста на организацијата, со анализа на реализираната продажба, профитот и рентабилноста на организацијата и анализа на стилот на лидерот. Сето ова ќе ни помогне да идентификуваме кој стил на лидерството е најефективен и обезбедува подобри резултати во организацијата.

**Клучни зборови:** ефективноста на организацијата, ефективно лидерството, стилот на лидерството.

#### ABSTRACT

On society and in the environment, changes are numerous, unexpected, unforeseen and permanent. These changes are challenge for organizations, because they have impact in their job. Therefore on these days organizations have to focus on effective leadership as a

basic component which makes possible anticipation of changes and realizing the goal, the success and performance.

Effective leadership can lead with changes, because the nature of leadership changes and adapt in different situation, possess the ability to inspire, convince the employees to achieve their goal and development of organization. Not all leaders can be effective, effective leader's manifest adequate style and behavior and can lead with changes.

Specifically in this study we will analyse the effectiveness of the organization by analyzing , profits, their profitability and their leadership style. So, we will notice which style of leadership is more appropriate for organizations in a complex and competitive environment

**Key words:** Efficiency of organizations, effective leadership, transformative and transactional style of leadership.

## ВОВЕД

Светот се повеќе станува посложена и тоа со брзо темпо. Општествените, економските и политичките промени во државата и пошироко во светот, наметнаа ново време, нови погледи, нови верувања, нови однесувања и многу реформи. Организациите дејствуваат во оваа комплексна средина и се соочуваат со предизвици и промени кои треба да ги антиципираат и да се прилагодуваат на нив, за да бидат успешни и ефективни.

Организациите се перцептирани како инструменти за економскиот развој, за трансформација и промена на општеството. Во многу сектори имаме брзо проширување на трендот на интернационализација на бизнисот, пазарот станува се поконкурентен

Развојот на организациите во комплексна и конкуретна средина зависи од голем број на фактори и од неговата способност да се постигне успех. Успехот на организацијата и процесот на постигнување на целите секогаш биле предмет од големо значење за истражувачите и менаџерите. Во литература е утврдена дека успехот на организацијата се рефлектира во ефективноста и перформансата

Концептот на успехот( ефективноста) на организацијата се перцептира и анализира на различни наачни: профитот, продуктивноста, рентабилноста, продажбата, лидерството, мотивацијата, задоволувањето, лидерството и др.

Денес повеќе од било кога порано е потребно организациите да се фокусираат на ефективно лидерство, за спроведување на промените, остварување на целите, ефективноста.

## ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО

Ефективното лидерството го постигнува задоволството со: успешното завршување на задачите, постигнување совршени стандарди и развој и постигнување на ефективноста во организацијата.

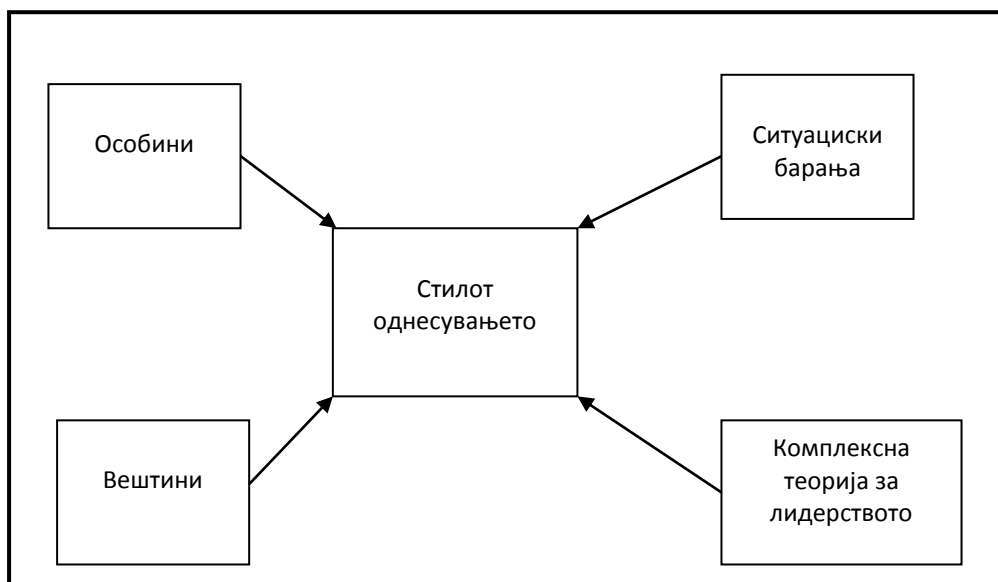
Ефективните лидери се отворени со следбениците, доверливи, со одлична репутација и високо ниво на интегритетот. Да се биде ефективен лидер е напорна работа, треба да обезбеди информации на перманентен начин, да ги решава

проблемите, да донесува одлуки, да ги убедува подредените и следбениците да соработуваат и заедно да ги постигнуваат целите, да обезбедуваат подобра клима во организацијата, да ги надминат препреките, конкурентните интереси да бидат задоволнителни, треба да ги земат предвид ризиците со кои се соочува неизвесноста.

Лицето кои немаат самодоверба, не можат да ги преземат сите овие неопходни дејства или почитувањето на другите и не можат да бидат ефективни лидери.

Ефективните лидери не се толерантни кон оние кои ја одбиваат визијата или постојано не успеваат да ги постигнуваат целите. Лидерите треба да изградат ефикасни тимови, почнувајќи од врвниот менаџер.

Според Matthew I. Grawitch, за да го разбереме подобро ефективноста на лидерството треба да имаме познавање за овие пет аспекти.



Слика 1. Компоненти на ефективно лидерство

Ефективните лидери се фокусираат да исполнуваат три важни работи,

- да ги дијагностифицират барањата на ситуацијата,
- да одберат вистински одговори за да се исполнат овие барања,
- да го утврдуваат вистинскиот стил на лидерството.

Конечно тие се подготвени за акција со оглед на промените во ситуации кои бараат различни пристапи. Ефективните лидери мора да знаат како да го изберат и користат вистинскиот стил на право место и во право време, на овој начин се потенцираат нивните предности и слабости.

### ТРАНСФОРМАТИВНО ЛИДЕРСТВО

Тенденциите на многу истражувања во XX1 век за стиловите на лидерството не ориентираат на една нова генерација на менаџери кои ги нарекуваат современи

менаџери или лидери, кои во основа се разликуваат многу од традиционалните менаџери.

Според истражувањата е докажана дека трансформациониот стил е најадекватен во комплексната средина, овој стил во главно е фокусиран во интеракција, комуникација, мотивација, со цел работите во организацијата да се извршуваат на најдобриот можен начин. Трансформационите лидери предизвикуваат ентузијазам во групата и ги мотивираат сите членови на групата со ефективна комуникација, се фокусираат во прогресот за подигнување на моралот кај членовите на групата, затоа што мотивираните членови можат да доведуваат успех во организацијата.

### ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА

Истражувањата за ефективниоста на организацијата утврдуваат дека успехот конотира капацитет на организацијата за да преживеат и да се продолжи да се постигне повolen исход, а сепак некои истражувања се фокусирани на производство на високо квалитетни резултати. Според ( **Agarwad C. Beard and Dess** ), почетокот на размислување на организациската ефективност нагласува постигнување на цели, степенот до кој една организација ќе ги реализира своите цели. Други автори тврдат ефективноста на организацијата може да се анализира од различни критериуми: ( **Conelly T. E.J. Conlon and S.J. Deutsch** ) профитабилноста , ( **Beri J.C, Georgopoulos B. and A.S. Tannenbaum, Maheshwari B.L.** ) продуктивноста, ( **Moll P.E., Dess G.G.** ) раст на продажбата, ( **Blake R.R. and J.S.Mouton** ) во истражувањата се фокусирани во модели на раководството на ефикасноста, нагласувајќи го влијанието на ситуациони барања за ефективен стил.

Истражувачите за ефективноста на лидерството го објаснуваат од различни погледи, и тоа; Ориентираната задача на лидерот е поефективна кога се соочуваа со околности кои обезбедуваат односи за контролирање на ситуацијата. Овие односи му помагаат на лидерот да биде поуспешен кога контролата на ситуацијата е умерена. ( **Fidler 1976** ). Ефективноста на лидерството се проценува со постигнување на цели и мисијата во контекст на лидерството. ( **Northouse 2006** ), **Hortman (1999)** тврди, ефективноста на лидерството се дефинира заедно како: објективно и субјективно Според **H.Mintzberg, 1981** ), клучната компонента на ефективното лидерство се наоѓа во моќта што ја има лидерот да влијае врз однесувањата на луѓето и да ги натера да се однесуваат на соодветен начин.

Трансформативните лидери ги постигнуваат организациските цели преку развојот на нова организациска етос, редефинирање на организациските цели, создавање на нова визија, значењето и надежта за луѓето. Трансформативното лидерство е потребно за решавање на критичните проблеми во светот, односно во глобалната сиромаштија. Со големите предизвици во сегашноста и иднина, можаат да управуваат само трансформативните лидери. ( **James MacGregor Burns 2003** ). ( **Bass&Riggio, 2005** ), тврдат, трансформационото лидерство се фокусира во оспособување на одредените и им служи како модел за трансформација на работата во организацијата. Патот кон успехот е да ги промени одредените и следбениците.

### ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА

Избраниот субјект на истражувањето се МСП во Полошкиот регион во Република Македонија. Истражувањето во суштина е реализира со примена на научните интерни и екстерни методи.

Во рамка на инерното истражување се обработени различни извори како: литература од областа на: теории и практики за лидерството, стилот на лидерството, трансформационоо лидерство, ефективност на организацијата.

Во рамки на екстерното истражување е применета техниката на анкета, директно се анкетирани 50 претпријатија. Вариаблите што ќе ги анализираме се ефективност на организацијата и ефективност на лидерството. Како основа за нализа на ефективност на организацијата е профитот на организацијата, и за анализа на ефективност на лидерството е употребена LPS скала според моделот на Филдер.

### РЕГРЕСИВНА АНАЛИЗА

Анализа на корелација се употребува за опишување на сила и насока помеѓу две или повеќе линеарни вариабли. Конкретните вариабли во анализата се ефективност на организацијата и ефективност на лидерството.

	Коефициент	Стандардна грешка	t	P		
ЛН ефективност	0.5591	0.0496	11.2676	0.0000	0.4594	0.6589
ЛН Лидершип	0.3620	0.0599	6.0469	0.0000	0.2417	0.4824
Коефициент на регресија = 0.432						

Според добиените резултати можеме да констатираме дека помеѓу вариаблите ефективност на организацијата и ефективност на лидерството постои сигнификантна корелација. Коефициентот на регресијата е поголема од 30%, што значи сме добиле позитивни резултати.

### АНАЛИЗА НА СТИЛОТ НА ЛИДЕРСТВОТО

Според Филдеровиот модел имаме две групи на лидери:

- Лидери ориентирани кон групата ( трансформативни)
- Лидери ориентирани кон задачите

Опис	Број на претпријатија	Процент
Лидерство ориентирани кон групата	39	78%
Лидерство ориентирани кон задачите	11	22%
<b>Вкупно</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

По обработка на податоците ги добивме следниве резултати. 78% од вкупниот број анкетирани се лидери кои се ориентирани кон групата, кои работат во тимови и се поуспешни во споредба со нефективните лидери кои се 22% , и се ориентирани кон задачите.

### ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Хипотезата дека ефективноста на организацијата е резултат на ефективното лидерство е прифатлива, бидејќи според резултатите имаме дека помѓу двете вариабли постои позитивна сигнификантна корелација. Коефициентот на регресија е поголема од 0,30 што значи имаме позитивни резултати. Ефективното лидерство и адекватниот стил трансформативниот се клучни детерминанти во ефективноста на организацијата Исто така од регресивната анализа имаме резултат дека со зголемување на ефективноста на лидерството за една скала имаме подобрување на ефективноста на организацијата за 0.36%. Значи најнефективни лидери се оние кои поведуваат особини, вештини, знаења и се ориентирани кон групата

### РЕФЕРЕНЦИ

- 1) Agarwad C. The nature of size - structure relationship: Some further evidence. *Human Relations*, 32, 441-451, 1979.
- 2) Beard and Dess: Corporate level strategy, business and firm performance, *Academy of Management Journal*, Dec. p. 663-668.
- 3) Bass B.M. & Avolio B.J. *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionare*
- 4) Burns W.G. and Nanus: *Leaders*, New York, Harper and Row, 1985
- 5) Collins, J.C. and Porres, J.I. "Building your company's vision" HBR, Sept-Oct. 1996. .
- 6) Conelly T. E.J. Conlon and S.J. Deutsch: Organisational effectiveness, a multiple constituency approach. *Acxcademy of Management Reviuw*, 5. p. 211-218. 1980.
- 7) Hirsh P.M. *Organizational effectiveness and the institucional environment*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, Sept. p. 327, 1975
- 8) Stephan P. Timothy A. Robbins Judge, *Organizacijsko ponasanje*, Tisak, Travanj, 2010.

## ИСТРАЖУВАЊЕ КАЈ МЕНАѢРИ ЗА ПОТРЕБА И МОЖНОСТИ ОД ПРИМЕНА НА ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

### STUDY FOR MANAGERS FOR NEED AND POSSIBILITIES OF APPLICATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

**М-р Николче Бабовски**

СОЗУ „Кузман Шапкарев“ Битола

**Nikolche Babovski M Sc**

SOZU „Kuzman Shapkarev“ Bitola

[nikobaba@live.com](mailto:nikobaba@live.com)

УДК: 005.95-051:316.46]:303.7

#### АПСТРАКТ

Искористувањето на интелектуалниот капитал со кој што располага секоја организација зависи од лидерството во организацијата.

Како појава којашто ќе се третира во ова истражување може да се издвои : водење на организациите. Проблем кој што доминантно се наметнува во рамките на појава-та е: недостатокот на квалитетно лидерство во организациите, што за последица има: лошо менаџирање на човечките ресурси и намален профит. Во тие рамки особено се чувствува недостатокот на трансформациското лидерство, па предмет на истражувањето е: утврдување на потребите и можностите за примена на трансформациско лидерство.

Во текот на истражувањето се користат следниве методи:

- Дескриптивен метод
- Метод на анализа и синтеза
- Метод на класификација
- Метод на генерализација
- Метод на потврдување и оспорување

За да се соберат потребните емпириски показатели во истражувањето се користат следниве техники: интервјуирање, анализирање на содржината и скалирање.

Исто така за потребите на ова истражување се користат следниве инструменти:

- Протокол за водење на интервју
- Протокол за анализирање на содржина
- Скала на ставови и мислења

Резултатите добиени од ова истражување се презентираат низ призмата на посебните хипотези и на генералната хипотеза.

**Клучни зборови:** лидерство, менаџмент, промени, ефективност, ефикасност, трансформациско лидерство.



## ABSTRACT

The use of the intellectual capital that every organization has in its disposal depends in great measure of its leadership.

Like a phenomenon on that will be treated in this research can be single out: leadership of the organizations. Due to this as a problem that is being dominantly imposed in the terms of the phenomenon is the: lack of quality leadership in the organizations, that as a consequence has a bad management of the human resources and reduce profit. In those terms especially is felt the lack of transformational leadership, therefore in the focus of this research it will be set the transformational leadership, and as a subject in the research is defined: establishment of the necessities and opportunities for the transformational leadership in the organizations.

During the research the following methods will be used:

- Descriptive method
- Analyses and Synthesis method
- Classification method
- Generalization method
- Confirmation and Cotradiction method

In order to collect the necessary empirical indexes in the research will be used the following techniques: interview, content analyses, scaling.

Also for the needs of the research will be used the following instruments:

- Interview protocol
- Contents analyses protocol
- Attitudes and opinions scale

The results of this research will be presented through the prism of special hypotheses and the general hypothesis.

**Key words:** leadership, management, changes, effectiveness, efficiency, transformational leadership.

## ВОВЕД

Повеќе од кога било денес е нагласена потребата од квалитетно лидерство во организацијата.

Еден од поголемите предизвици е можеби и точното дефинирање или редефинирање на поимот лидерство во организацискиот развој. Според некои автори од сферата на менаџментот лидерството е процес на влијание врз активностите на индивидуата или групата во нивните напори да ја постигнат целта во дадената ситуација. Од ова јасно се гледа дека лидерството е функција од лидерот, следбениците и другите варијабилни кои се однесуваат на дадената ситуација.

Врските формирани меѓу лидерите и следбениците се во фокусот на трансформационските теории познати и како *Relationship Theories*.

Во денешниот свет лидерите повеќе не ги дефинираме како луѓе со позиција, моќ или статус во бизнисот, политиката или општеството, туку како луѓе чишто способности овозможуваат формулирање и достигнување на визијата.

До денес во научните кругови се развиени, промовирани, проучени, докажувани и оспорувани повеќе теории за лидерските стилови. Одредени автори го нагласуваат значењето на трансакциското лидерство, други го издвојуваат трансформациското лидерство, трети дека тоа е харизматското лидерство, додека пак некои автори се трудат да ја докажат поврзаноста помеѓу одредени лидерски стилови (трансформациско-трансакциска двофакторна концептуализација на Yukl<sup>242</sup>, Burns ги зема во предвид и трансформациското и трансакциското лидерство како две цели на продолжувањето), било тоа да е прикажано како взаемно влијание, било да се говори за нивно надополнување<sup>243</sup>.

Трансформациското лидерство е специфицирано како важен механизам за промена на организацијата и претставува лидерски стил којшто креира квалитетна и позитивна промена кај следбениците, ја засилува мотивацијата, моралот и изведбата.

Иако трансформациското лидерство ја доби својата можност да го разбере организациониот процес на промени и да го објасни нивото на резултати на вработени-те/следбениците, исто така, иницира и неколку концептуални проблеми. Потребно е да се препознаат тие проблеми и да се пристапи кон нив бидејќи истражувачите забележаа дека трансформациското лидерство е во фаза кога неговото концептуално истражување е мошне важно.

Трансформациското лидерство доби доволно внимание за истражување во последните две децении, меѓутоа сепак е неопходно и понатамошно истражување на трансформациското лидерство за да се согледаат потребите и можностите за примена на трансформациското лидерство во организациите од денешен практичен аспект на гледање и следење на резултатите во организацијата.

Истражувањето, во овој труд, иако има доминантна цел да ги утврди реалните потреби и објективните можности за примена на трансформациското лидерство во организациите од различна дејност, претпоставувам дека ќе се разликува од досегашните истражувања, но целта ќе остане иста: да се докажат предностите на примената на трансформациското лидерство во организацијата, а истовремено и да се надополнат и прошират теоретски и практични знења за концептот на трансформациско лидерство.

## ПРВ ДЕЛ: ТЕОРИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### Лидерство и менаџмент

Може да се каже дека лидерството е старо колку што е стар и човековиот род, односно тоа е феномен кој што е поврзан со свесни битија, а не со технички системи.

<sup>242</sup> Yukl, G. (1999): *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8 No.1

<sup>243</sup> Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.

Според една од основните дефиниции којашто ја дава Whitaker, лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели<sup>244</sup>.

Водството во основа има две клучни димензии<sup>245</sup>:

- создавање визија за иднината и
- инспирирање (поттикнување) на луѓето да ја направат таа визија стварност.

Процесот на лидерството е функција од лидерот, следбениците и другите варијабилни кои се однесуваат на дадената ситуација<sup>246</sup>.

Сите добри лидери учат од сопствените и од туѓите грешки, меѓутоа постои и онаа народната дека подобро е да се учи на туѓите отколку на сопствените грешки, сопствените грешки скапо коштаат, но подобро и подолго се паметат. Тие повеќе сакаат да профитираат од она што поминало, отколку автократски да бараат кој заслужува пре-кор<sup>247</sup>.

Мошне добра, интересна, реална и корисна споредба помеѓу менаџментот и лидерството дава Константин Петковски<sup>248</sup>: (види табела 1.)

Табела 1. Споредба меѓу менаџментот и лидерството

Менаџмент	Лидерство
наука	уметност
објективност	субјективност
глава	срце
да се работи	да се биде
ефикасност	ефективност
тактика	стратегија
сегашност	иднина
мисија	визија
активност	луѓе
ред	промена
сигурност	ризик
планирање	насочување

Поместувањето на концептот на менаџментот во лидерството, има за цел да нагласи дека лидерството е активност насочена кон луѓето.

Менаџментот, како поим, е еден од термините кој што кај нас се одомаќинил под тоа име, но и поим којшто не секогаш и не од сите се сфаќа и применува правилно.

Околу тоа што содржи работата на врвните менаџери многу е пишувано, истражувано и многу е проучувано. Интересно е гледиштето на Henry Mintzberg кој зборува

<sup>244</sup> Whitaker, P. (1995): *Managing change in schools*, Open University Press, p. 72

<sup>245</sup> Manske, F. M. Jr. (1990): *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, USA, p. 5

<sup>246</sup> Hersey, P. & Blanchard, K. H.: *Management of the organizational behavior Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, Inc. p. 83

<sup>247</sup> Frigon, N. & Jackson, H. (1996): *The Leader*, New York, Amacom – American Management Association, p. 5

<sup>248</sup> Петковски, К. (2009): *Деловно лидерство*, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 52,53

за т.н. менаџерски улоги и неговите размислувања се прифатени од голем број на теоретичари на менаџментот<sup>249</sup>. Тој вели дека врвните менаџери „играат“ три вида на улоги и тоа:

- интерперсонални,
- информативни,
- улоги на донесувачи на одлуки.

### **Менаџментот на човечки ресурси - фактор за ефикасно и ефективно водење на организациите**

За менаџментот денес постојат многу дефиниции, но основната цел на менаџментот на човечките ресурси е ефикасно и ефективно работење и развој на организацијата преку развој и оптимално искористување на човечките капацитети.

Зошто за организацијата би биле толку значајни ефективноста и ефикасноста во работењето, а за да тие се постигнат пак, битен удел има менаџментот на човечки ресурси. Можеби, точниот одговор за ова прашање лежи токму во една од дефинициите за менаџмент каде што се вели дека: *„целите треба да се достигнат на ефикасен и ефективен начин“*

За да може ова да се објасни, добро е, прво треба да се дефинираат поимите<sup>250</sup>:

- ефективност(doeing the right things),
- ефикасност(doeing things right).

Менаџментот на човечки ресурси претставува начин човечките ресурси во организацијата да се обединат заедно со другите ресурси коишто ги поседува таа организација, за да се постигнат нејзините цели, односно да се реализира мисијата на организацијата и да се достигне организациската визија.

Честопати се поставува прашањето: „Зошто менаџментот на човечките ресурси е толку важен, а неговите концепти и техники толку битни за менаџерите?“

Одговорот според мене е мошне јасен: Без концептите и техниките на менаџментот на човечки ресурси и нивното практикување во организациите можат да се направат катастрофални грешки во кадровските политики на самите организации и тоа на сите нивоа.

### **Организациски промени**

*„Нема ништо потешко и понеизвесно, ниту нешто претставува поголемо коцкање на кариерата, отколку да се унизира промена“<sup>251</sup>.*

Можноста, умешноста да се управува со промената е мошне значајна менаџерска вештина којашто е особено потребна денес, кога динамиката на случувањата во организацијата и во нејзината околина се огромни.

Голем број на автори истакнуваат дека предуслов за успехот во секоја организација се токму континуираните промени и приспособувањето на организацијата кон случувањата и односите во окружувањето.

<sup>249</sup> Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Wor*, N. Y., Harper and Row Publishers, pp. 54-100

<sup>250</sup> Кралев, Т. (2007): *Основи на менаџментот – Петто издание*, Скопје, Центар за интернационален менаџмент, стр. 4

<sup>251</sup> Петковски, К. (2009): *Деловно лидерство*, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 14

Лидерите кои ја развиваат вештината за помагање и забрзување на промената во една организација, ќе бидат водечка сила во иднината.

Филозофијата на менаџментот на промени се:

- иновативноста,
- креативноста и
- претприемчивоста.

Според Курт Левин комплексните проблеми треба да се гледаат на едноставни начини и промената најдобро може да се согледа и управува како процес во три чекори<sup>252</sup>:

- Создавање клима за промени,
- Спроведување на промените,
- Зацврстување на промените.

Во фокусот на трансформациското лидерство се две форми на промени. Прво, некои автори се фокусираа главно на промената која е донесена од следбениците (Bass)<sup>253</sup>, други се фокусираат на институционалната или организационата промена.

Побалансирана позиција е рефлектирана кај Burns која се поврзува со постигнувањето на промените во општествените и институционалните аспекти, како и на промените во размислувањата на следбениците и во состојбите на мотивација<sup>254</sup>.

## **ВТОР ДЕЛ: МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

### **Појава, проблем и предмет на истражувањето**

Искористувањето на интелектуалниот капитал во голема мера зависи од лидерството во организацијата и како појава која што ќе се третира во ова истражување може да се издвои: водење на организациите, а како проблем кој што доминантно се наметнува во рамките на појавата е недостаток на квалитетно лидерство во организациите, што за последица има лошо менаџирање на човечките ресурси и намален профит.

Фокусот на истражувањето се става на трансформациското лидерство, а како предмет на истражувањето се дефинира: утврдување на потребите и можностите за примена на трансформациско лидерство во организациите.

### **Цели, задачи и очекувани резултати на истражувањето**

Ова истражување има доминантно практична цел, но и одредена теоретска цел.

Пред ова истражување се поставуваат следниве задачи:

- да се утврдат потребите и можностите за примена на трансформациското лидерство;
- да се провери применливоста на трансформациското лидерство во бизнис сферата;

<sup>252</sup> Петковски, К. (2009): *Деловно лидерство*, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 58

<sup>253</sup> Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, N. Y.

<sup>254</sup> Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.

- да се направи споредба помеѓу трансформациското лидерство од една страна и трансакциското и харизматското лидерство од друга страна;
- да се определи врската помеѓу организацискиот концепт и трансформациското лидерство.

#### Хипотетска рамка

**3.1. Генерална хипотеза** – ако се применува трансформациско лидерство, тогаш орга-низацијата ќе постигнува ефикасност и ефективност во својата работа.

#### 3.2. Посебни хипотези

**Посебна хипотеза 1** - во организацијата постои потреба за примена на трансформациско лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

**Посебна хипотеза 2** - независно од дејноста на организацијата, во организација-та постојат можности за примена на трансформациското лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

**Посебна хипотеза 3** - ако во организацијата се создаде клима за промени, тогаш организацијата ќе може да се справи со предизвиците што ги наметнува новото време.

**Посебна хипотеза 4** - ако во организацијата се применува трансформациското лидерство, тогаш организацијата ќе ја достигне својата визија.

#### Методи, техники, инструменти и примерок на истражувањето

Во ова истражување се користат следниве методи<sup>255</sup>:

- Дескриптивен метод
- Метод на анализа и синтеза
- Метод на класификација
- Метод на генерализација
- Метод на потврдување и оспорување

За да се соберат потребните емпириски показатели, во ова истражување се користат следниве техники:

- Интервјуирање
- Анализирање на содржина
- Скалирање

Соодветно на овие техники за потребите на истражувањето се користат следниве инструменти:

- Протокол за водење интервју
- Протокол за анализирање на содржина
- Скала на ставови и мислења

Со интервјуирање и скалирање ќе бидат опфатени 20 менаџери вработени во организации од јавниот и приватниот сектор.

<sup>255</sup> Ivanović, Z. (1996): *Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.

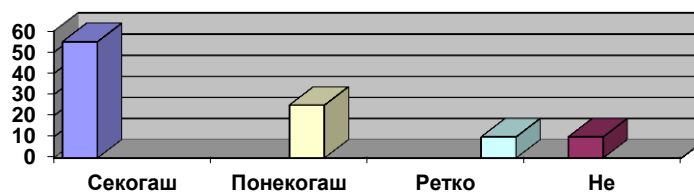
**ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО****Презентација на резултатите од истражувањето со директори на организации од јавен и приватен сектор:**

Табела 3. Прашања и одговори на протокол за интервју

бр	Прашање	Одговори			
		не	ретко	понекогаш	секогаш
1	Во вашата организација се применува трансформациско лидерство	2	2	5	11
2	Примената на трансформациското лидерство е предуслов за ефикасно и ефективно работење	0	0	5	15
3	Дали во вашата организација постојат можности за примена на трансформациското лидерство	0	2	8	10
4	Со примена на трансакциското лидерство ќе се создаде клима за промени во организацијата	1	4	7	8
5	Трансформациското лидерство може да се справи со предизвиците на новото време	0	0	10	10
6	Со примена на харизматското лидерство организацијата може да ја достигне својата визија	3	3	10	4
7	Со примена на трансформациското лидерство се формираат цврсти врски помеѓу лидерот и следбениците	0	0	6	14
8	Со примена на елементите на трансформациско лидерство ги мотивирате соработниците да го надминат сопствениот интерес за доброто на групата, организацијата	1	0	9	10
9	Дали Вие во својата работа ги применувате вештините на трансформациското лидерство	1	2	5	12
10	Дали сте обучен за примена на трансформациско лидерство	4	3	10	3

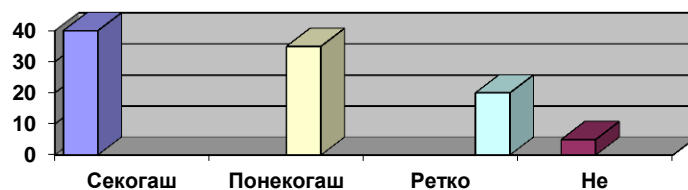
Овде би сакал да се задржам само на неколку највпечатливи податоци:

На прашањето бр.1 најмногу испитаници (11 или 55,00%) одговориле *секогаш*, 5 или 25,00% од испитаниците одговориле *понекогаш*, 2 или 10,00% од испитаниците одговориле *ретко* и 2 или 10,00% од испитаниците одговориле *не*.

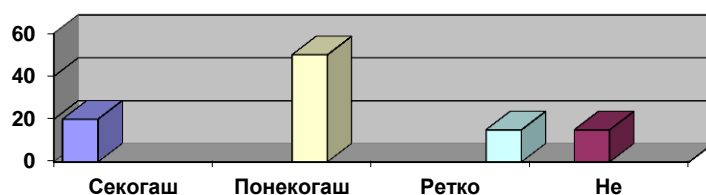




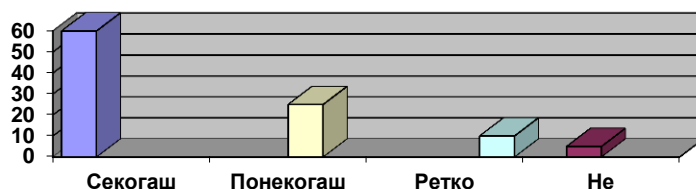
На прашањето бр. 4 најмногу испитаници (8 или 40,00%) одговориле *секогаш*, 7 или 35,00% од испитаниците одговориле *понекогаш*, 4 или 20,00% од испитаниците одговориле *ретко* и 1 или 5,00% од испитаниците одговориле *не*.



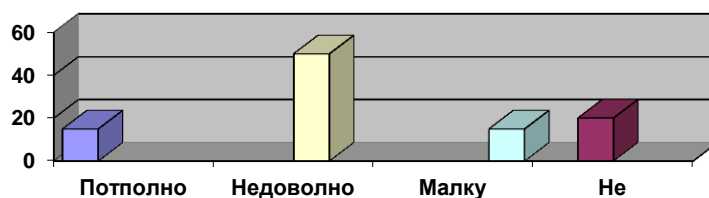
На прашањето бр. 6 најмногу испитаници (10 или 50,00%) одговориле *понекогаш*, 4 или 20,00% од испитаниците одговориле *секогаш*, 3 или 15,00% од испитаниците одговориле *ретко* и 3 или 15,00% од испитаниците одговориле *не*.



На прашањето бр. 9 најмногу испитаници (12 или 60,00%) одговориле *секогаш*, 5 или 25,00% од испитаниците одговориле *понекогаш*, 2 или 10,00% од испитаниците одговориле *ретко* и 1 или 5,00% од испитаниците одговориле *не*.



На прашањето бр. 10 најмногу испитаници (10 или 50,00%) одговориле *недоволно*, 4 или 20,00% од испитаниците одговориле *не*, 3 или 15,00% од испитаниците одговориле *потполно* и 3 или 15,00% од испитаниците одговориле *малку*.



### ДОКАЗ НА ХИПОТЕЗИТЕ

Врз база на претходно изнесените податоци за одговорите на прашањата бр. 1, 2 и 8, следи доказот на посебната хипотеза 1: Во организацијата постои потреба за примена на трансформациско лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

Одговорите на прашањето бр.3 го даваат доказот на посебната хипотеза 2: Независно од дејноста на организацијата, во организацијата постојат можности за примена на трансформациското лидерство како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

Добиените одговори на прашањата бр.4 и 5, следи доказот на посебната хипотеза 3: Ако во организацијата се создаде клима за промени, тогаш организацијата ќе може да се справи со предизвиците што ги наметнува новото време.

Од одговорите на испитаниците на прашањата бр.6, 7, 9 и 10 следи доказот на посебната хипотеза 4: Ако во организацијата се применува трансформациското лидерство тогаш организацијата ќе ја достигне својата визија.“

Земајќи ги во обзир добиените податоци и доказите на посебните хипотези од коишто се гледа дека во организацијата постои евидентна потреба за примена на трансформациското лидерство и тоа како предуслов за ефикасно и ефективно работење, од-носно земајќи во обзир дека денес во екот на глобализација во светот кога секојдневно со една брза динамика се менуваат и наметнуваат нови правила во бизнис - секторот следи доказот на генералната хипотеза: „Ако во организацијата се применува трансформациско лидерство, тогаш организацијата ќе постигнува ефикасност и ефективност во својата работа“.

## РЕЗИМЕ

Врз база на добиените податоци, обработените и презентирани резултати, до-казите на посебните хипотези, доказот на генералната хипотеза, наведените податоци и ставови од други автори, како и до мое повеќегодишно искуство на разни позиции и во различни улоги, можам да заклучам:„став е дека трансформациското лидерство треба да биде токму она лидерство кое ќе знае и умее да одговори на предизвиците на новото време, бидејќи трансформацискиот лидер успеал да внесе организациски промени во организацијата и исто така успеал да ја трансформира личната вредност на следбени-ците/вработените за да ја подржат и прифатат како своја визијата и целите на организа-цијата, со што ќе можат да ги задоволат и личните очекувања, а при тоа негувајќи сре-дина каде се формирани цврсти односи и создавајќи клима на доверба каде што има споделени визии и со тоа ќе се овозможи организацијата да постигнува ефикасност и ефективност во својата работата“.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Кралев, Т. (2007):*Основи на менаџментот – Петто издание*, Скопје, Центар за интернационален менаџмент,
- 2) Петковски, К. (2009):*Деловно лидерство*, Приватен Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје,
- 3) Bass, B. M. (1985):*Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, N. Y.
- 4) Burns, J. M. (1978):*Leadership*, Harper and Row, New York, N. Y.
- 5) Frigon, N. & Jackson, H. (1996):*The Leader*, New York, Amacom–American Management Association,
- 6) Hersey, P. & Blanchard, K. H.:*Management of the organizational behavior Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

- 7) Ivanović, Z. (1996): *Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.
- 8) Manske, F. M. Jr. (1990): *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, USA,
- 9) Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, N. Y., Harper and Row Publishers,
- 10) Whitaker, P. (1995): *Managing change in schools*, Open University Press,
- 11) Yukl, G. (1999): *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*, European Journal of
- 12) Work and Organizational Psychology, Vol. 8 No.1

## КРЕАЦИЈА НА ПОЗИТИВНИ ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА, КАКО НАЈЗНАЧАЕН ПРЕДИЗВИК НА СОВРЕМЕНИТЕ ЛИДЕРИ

### THE CREATION OF POSITIVE CHANGES IN THE ORGANIZATIONS, AS THE MOST IMPORTANT CHALLENGE OF THE MODERN LEADERS

**Александар Дејановски**

МИТ Универзитет, Скопје

**Aleksandar Dejanovski**

MIT University, Skopje

[dejanovski\\_a@yahoo.com](mailto:dejanovski_a@yahoo.com)

УДК: 005.7-021.388:316.46

#### АПСТРАКТ

Организациите се “живи организми” кои постојано треба да учат, да се менуваат и да се усовршуваат со намера да опстојат во динамичното окружување, но исто така се карактеризираат и со одредена доза на комплексност, како резултат на партиципацијата на човечкиот фактор во истите. Организационите промени се неминовна појава во современите и успешните организации. Сепак, овие промени, од било каков калибар, честопати не се правилно антиципирани и прифатени од страна на менаџерите и вработените, со што во организацијата се создаваат проблеми од ентрописки карактер. Од друга страна пак, сите организациони промени не креираат позитивен резултат, односно пораст на организациона ефикасност, па поради овие причини голема е одговорноста на лидерот да креира “организација склона кон позитивни промени”, односно да создаде такви предуслови во организацијата, со цел, одредена позитивна промена, бидејќи успешно прифатена и имплементирана од страна на сите.

Цел на овој труд е да се прикаже потребата и улогата на лидерите во креирањето на позитивни организациони промени во компаниите. При истражувањето е користена дедуктивна и причинско-последична анализа, при што на крајот треба да се одговори на две суштествени прашања:

- какво е значењето на позитивните промени за организациите?
- каква е улогата на менаџерите, односно лидерите, при креирањето на ваквите промени во организациите?

**Клучни зборови:** организациони промени, лидерство, позитивни промени, ентропија, ефикасност, одлучување

#### ABSTRACT

The organizations are "living organisms" that need to learn, to change and to be perfected, in order to survive in a dynamic environment, but are also characterized by a certain amount of complexity, as a result of the participation of the human factor. Organizational changes are inevitable occurrence in the modern and successful organizations. However, these changes, of any dimensions, are not always, properly

anticipated and accepted by managers and employees, and therefore, problems from entropy character, are occurring within the organization. On the other hand, all the organizational changes do not create a positive result, or increased organizational efficiency, and for this reason, great leader's responsibility is to create an "organization bent on positive change", or actually, to create such conditions in the organization, where specific positive change, can be successfully accepted and implemented by all organizational members.

The purpose of this paper is to present the need, and the role, of the leaders in creating positive organizational changes, in the companies. In this paper, a deductive and causal analysis is used, and at the conclusion, it is imperative to answer the next two essential questions:

- what is the meaning of the positive changes for organizations?
- what is the role of managers or leaders in the creation of such a changes in the organizations?

**Key words:** organizational change, leadership, positive change, entropy, efficiency, decision-making.

### ПОТРЕБА ОД ОРГАНИЗАЦИОНИ ПРОМЕНИ

Промените, без разлика дали се од формална или неформална природа, се неминовен дел од секојдневниот живот, односно представуваат немновна алка од човековата егзистенција.

Сепак, секоја промена, по дефиниција подразбира напуштање на комоцијата и состојбата на мирување, поради што, природно е да се очекува дека нема да биде прифатена со воодешување од субјектите. Човекот, по својата природа се споротиставува на секоја промена, особено ако истата би значела драстична промена на неговиот начин на живот и работа, односно напуштање на летаргијата и комоцијата.

Во основа постојат повеќе причини поради кои луѓето се спротиставуваат на промените:<sup>256</sup>

- промената не се случува сама од себе,
- со промената се разбива стекнатата рутина,
- промената предизвикува страв од непознатото,
- целта на промените не е јасна,
- промената создава страв од неуспех,
- понекогаш наградата за промената не одговара за напорот што промените го бараат,
- луѓето, обично се задоволни од актуелниот статус,
- промената нема да се случи, се додека луѓето се обземени од негативни мислења,
- промената може да значи и личен губиток,
- промената бара дополнителен напор и обврска,
- традицијата се спротиставува на промените

<sup>256</sup> Џон К. Максвел, "Развивајте го лидерството во вас", Наша Култура, Скопје, 2005 година, страна 73-78

Организациона промена е било која значајна промена на целата организација или на некој нејзин оддел или сегмент.<sup>257</sup> Организационите промени се потреба за секој организационен ентитет, особено поради потребата за приспособување кон динамичното надворешно опкружување и новиот амбиент кое тоа го генерира. Кога станува збор за организационите промени, вработените во одредена организација, исто така, имаат тенденција да се спротиставуваат на организационите промени, особено ако им одговара досегашната организациона култура и клима. Единствени поборници за организационите промени се вработените кои не им одговара актуелната организациона структура, или кои се незадоволни од сегашните услови кои преовладуваат во организацијата. Овие субјекти се подготвени да прифатат, било каква, организациона промена. Организационите промени треба да се воведуваат, но не толку често, со цел да се задржат кохезијата, работната атмосфера, работните навики и организационата клима.

### ЗНАЧЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ ПРОМЕНИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Улогата и значењето на организационите промени, се согледува во моќта што ја имаат промените врз прогресот и развојот во организацијата, особено во турбулентни времиња, како што се денешните. Промените можат да бидат генерирани интерно или екстерно, односно од страна на менаџерите, односно лидерите во организацијата, или пак од трети лица, надвор од организационата структура.

Табела бр 1. Основни карактеристики на организационите промени<sup>258</sup>

Интерно генерирани промени	Екстерно генерирани промени
Проактивна ориентација	Реактивен одговор
Позитивни чувства	Негативни чувства
Големи сили за промена	Голем отпор спрема промените
Голема извесност	Голема неизвесност
Голема контрола	Редуцирана контрола
Малку пречки	Големи пречки
Дефинирани граници	Недефинирани граници

Како што може да согледаме, од табелата број 1, најдобро би било, промените да се иницираат и воведат од страна на внатрешните управни структури и да представуваат самостојна потреба и желба, а не да бидат присилно наметнати. Сепак, без разлика за каква организациона промена станува збор, промените треба да бидат ефикасно изменаџирани од менаџерите, односно лидерите, но и прифатени, без поголем отпор, од страна на вработените. Тука се наоѓа и најголемиот проблем за менаџерите, а тоа е отпорот на вработените за прифаќање на организационите промени.

Процесот на прифаќање на организационата промена поминува низ повеќе фази:<sup>259</sup>

- Стадиум на изненадување до шок,
- Повлекување на одбрамбени активности,
- Развивање на свесност за неминовноста на промената,

<sup>257</sup> Роберт Димитровски, "Менаџмент на промени", Институт за менаџмент на знаење, Скопје, 2012 година, страна 69

<sup>258</sup> Владо Велкоски и Маја Кочоска, "Менаџирање со промените и однесувањето во организациите", МИТ Универзитет, Скопје, 2011 година, страна 69

<sup>259</sup> Роберт Димитровски, "Менаџмент на промени", Институт за менаџмент на знаење, Скопје, 2012 година, страна 166

- Креирање на алтернативни мерки и одговори,
- Прифаќање на промената,
- Адаптација.

Промените се неизбежен момент, во секоја организациона единка, но менаџерите, односно лидерите, се оние субјекти, кои треба успешно да ги изменаираат самиот процес на прифаќање и адаптација спрема организационата промена. Во овој контекст, субјектите треба да донесат вистински одлуки во вистинско време, со цел да го измеџираат успешно овој процес во организациите. Како што ќе видиме, различна е улогата на лидерите и менаџерите во овој процес, но нивната улога е значајна и голема за успешна адатација на промените и приспособување спрема опкружувањето.



Графикон бр.1. Еволутивен процес на организационите промени<sup>260</sup>

Како што може да согледаме, во рамките на еволуциониот процес на воведување на организационите промени, најголем број од работниците, не ја прифаќаат веднаш промената, односно добри 60% од кадарот е спремен да ја прифати промената, но сепак, нешто подоцна, што е во согласност со природата и принципите на човекот.

Сепак, како што наведовме, основен и клучен проблем на менаџерите и лидерите, во процесот на прифаќање и адаптација на промените е отпорот на вработените спрема предложените промени, кој некогаш може да биде многу интензивен и да предизвика кризни ситуации. Секако дека, еден од основните параметри за успешноста на лидерите е способноста ефикасно да изменаираат со ваквите проблеми и донесат вистински одлуки, обрнувајќи големо внимание на мотивираноста на работниците. За надминување на отпорот кон промените, постојат повеќе пристапи и мерки, од кои следните се најефикасни:<sup>261</sup>

- Обука и Комуникација, односно подготовка на вработените за идните промени, притоа обрнувајќи внимание на мотивационите техники и методи на прво место. Во рамките на обуките, се користат различни интерактивни презентации, излагања и дискусии, обрнувајќи внимание на позитивните ефекти од самата промена.

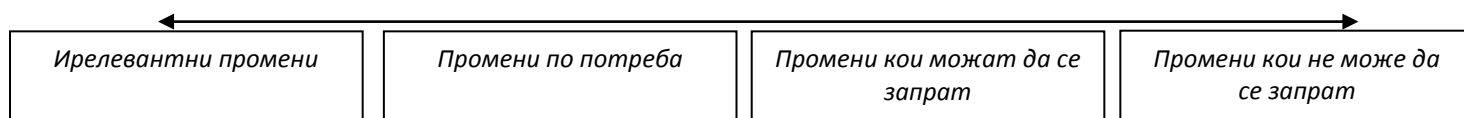
<sup>260</sup> Џон К. Максвел, "Развивајте го лидерството во вас", Наша Култура, Скопје, 2005 година, страна 83

<sup>261</sup> John P. Kotter, Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", Harvard Business Publishing, 1979 година, страна 34 - 41



- Партиципираност, кој подразбира максимална инволвираност на вработените во сите фази на воведување на организационите промени, со цел вработените да ги прифатат промените.
- Помагање на вработените за соочување со промените, во поглед на дополнително усовршување и обучување.
- Преговори помеѓу вработените и менаџерите околу идните принципи, методи на работа и хиерархиската поставеност, со цел постигнување на иницијален договор, кој би значел прифаќање на промените.
- Манипулации. Обично не атрактивен, но доста употребуван метод за подготовка кон промените.
- Принуда. Како механизам од последна истанца, кој често се употребува, од неефикасните менаџери, кој се однесува на присилување на работниците за прифаќање на промените, со условување за губење на работното место, намалување на плата и др.

Нема	Има влијание доколку	Ќе има влијание доколку	Неизбежно
Влијание	организацијата така сака	не се превзеде акција	влијание



Графикон бр. 2 Организациони промени класифицирани според нивното влијание<sup>262</sup>

Како што може да видиме од графиконот број 2, различни организациони промени, имаат и различно влијание, односно ефект врз организацијата. Најголемо влијание, имаат промените кои не може да се запрат и кои всушност представуваат револуција во работењето. Овие промени, едноставно мора да се воведат, ако организацијата сака да опстане.

### УЛОГА НА МЕНАЏЕРИТЕ , ОДНОСНО ЛИДЕРИТЕ ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕТО НА ПРОМЕНИТЕ

Основна улога на менаџерите и лидерите е ефикасно и ефективно решавање на организационите проблеми, односно изнаоѓање на најоптималните решенија во секојдневното работење преку процесот на одлучување. *Секако дека, лидерите и менаџерите, имаат различен пристап кон процесот на одлучување*, при што истите користат дивергентен пристап спрема решавањето на организационите проблеми.

Поради различната природа и потеко, секој организационен проблем, различно се перцепира од работниците и раководните структури, поради што логично е да настанат и различни приоди и интереси за нивното надминување. Додека менаџерите се фокусираат на решавањето на техничките, лидерите имаат за приоритет, решавање

<sup>262</sup> Тодор Кралев, Наташа Кралева, "Основи на менаџментот", втор дел, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2007 година, страна 156

на меѓучовечките односи. Со други зборови, лидерите се оној организационен елемент кој треба да го подготви теренот за идните организациони промени.

За да менаџерите и лидерите станат предизвикувачи на промените, потребно е најпрво тие да се променат и да ги разберат основните услови кои се потребни да се генерира одредена организациона промена:<sup>263</sup>

- познавање на техничките барања за промените и
- разбирање на мотивациониот елемент.

Иако двата услови се значајни, сепак менаџерите и лидерите, различно приоѓаат кон интерпретација и извршување на истите. Така да менаџерите повеќе се фокусираат кон исполнување на техничките елементи потребни за одредена промена, додека лидерите пак, кон исполнување на мотивационите стимули, со цел да се случи промената и да биде прифатена од работниците и менаџерите. Врз база на оваа согледување, може да заклучиме дека, сепак лидерите ја имаат доминантната улога за создавањето на услови за одредена организациона промена, додека пак, менаџерите се задолжени за активностите, откако таа промена ќе се случи, поради карактеристиките и довербата на лидерот, од страна на следбениците. За согледување на разликите, помеѓу лидерите и менаџерите, потребно е да се согледа нивниот однос, спрема целите, работата, меѓучовечките односи и самите себе:<sup>264</sup>

- Ориентација кон целите. Менаџерите ги остваруваат целите преку превземање на конкретни активности, ангажирајќи ги вработените, додека лидерите креираат насока за движење кон остварување на целите.
- Ориентација спрема работата. Менаџерите гледаат кон работата, како процес за ефикасно и ефективно извршување на секојдневните задачи, од страна на вработените, додека пак, лидерите се фокусирани кон создавање на благопријатни услови, односно мотивирање на работниците, со цел да се поттикнат правилно, за да ги извршат потребните задачи.
- Човечки односи. Додека менаџерите избегнуваат преголема блискост и солидарност со вработените, користејќи индиректни методина комуницирање, лидерите, од друга страна пак, ги вклучуваат емоциите, користејќи директни методи на комуникација, со цел да се мотивираат вработените.
- Од аспект на самите себе. Менаџерите се доживуваат како регулатори, контролири и команданти во работењето, додека пак, лидерите се доживуваат како мотиватори и стимулатори.

Самиот процес на воведување на промените од страна на лидерот се состои од неколку фази:<sup>265</sup>

<sup>263</sup> Џон К. Максвел, "Развивајте го лидерството во вас", Наша Култура, Скопје, 2005 година, страна 68

<sup>264</sup> Abraham Zaleznik : "Managers and Leaders : Are they different", Harvard Business Review, 2008 година, страна 70

<sup>265</sup> Владо Велкоски и Маја Кочоска, "Менаџирање со промените и однесувањето во организациите", МИТ Универзитет, Скопје, 2011 година, страна 74

- креација на позитивна синергија, односно овозможување на здружено дејствување на учесниците во одлучувањето од страна на лидерот - мотиватор,
- интергирање на тимската работа и креирање на позитивен став спрема промената,
- креирање на клима на доверба меѓу вработените и менаџерите, со цел промената да биде општо прифатена,
- подготовка на теренот за полесно прифаќање на промената
- спроведување на самата организациона промена.

Врз база на наведеното, може да констатираме дека, сепак секој менаџер не е во состојба успешно да воведо одредена организациона промена, бидејќи ја нема потребната поддршка од вработените и не се способни да успешно да ги мотивираат вработените за прифаќање на промените, па така заклучуваме дека промените најефективно се воведуваат и имплементираат и спроведуваат, од страна на лидерите.

Крајната цел на процесот, спроведувањето на конкретната промена, сепак, може да генерира можни организациони проблеми во иднина, поради што потребно е големо внимание да се посвети на самиот процес на воведување на промените и да се превземат вистинските одлуки во вистинско време, од страна на раководните кадри.

#### **КРЕАЦИЈА НА ПОЗИТИВНИ ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА КАКО НАЈЗНАЧАЕН ПРЕДИЗВИК ЗА ЛИДЕРИТЕ**

Позитивна организациона промена представува таква организациона промена, која со воведувањето ќе генерира прогрес, кохезија и пораст на ефективност и ефикасноста во работењето, од една страна, и која ќе биде прифатена од сите субјекти од друга страна.

Дали одредена промена ќе биде квалификувана како позитивна или негативна, зависи пред сè, од способноста на лидерот да оцени дека истата е неопходна, дека истата ќе доведе до квалитативен прогрес и истата ќе се воведо постепено и без противење од вработените.

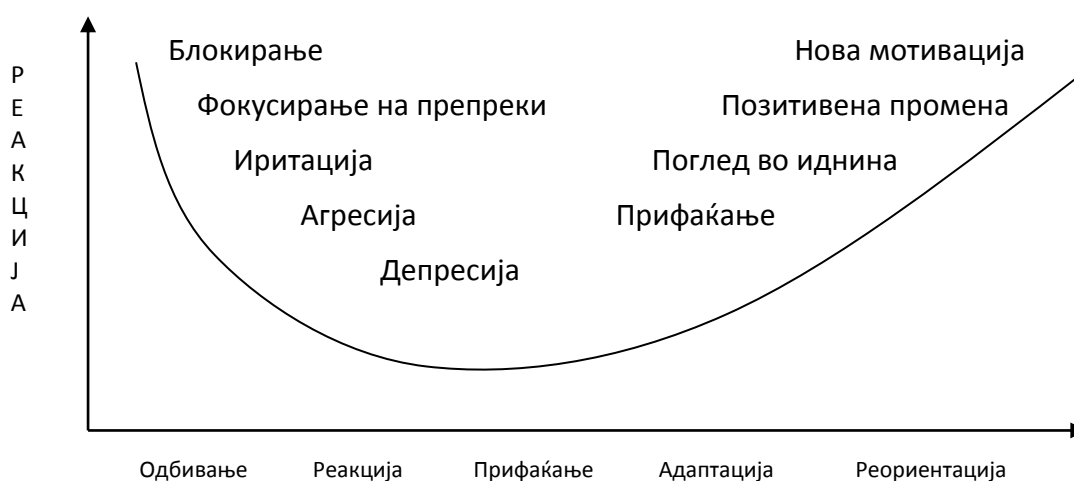
За да одредена позитивна промена биде успешно воведена и имплементирана, потребно е лидерите да ги превземат следните чекори:<sup>266</sup>

- **чувство на неодложност.** За да одредена промена се воведо, потребно е веднаш да се стапи во акција и да не се оддолжуваат акциите.
- **создавање на раководен тим,** односно повеќе менаџери и лидери, кои треба конкретно да ги имплементираат промените.
- **правилно поставување на визијата.** Визијата е најважна долгорочна цел, односно насока на движење кон која треба да се движи компанијата. Визијата треба да биде во склоп со антиципираните позитивни промени, со цел да биде прифатена од вработените.
- **споделување на визијата,** односно запознавање на вработените со прифатената визија, согледувајќи ја потребата за промените.

<sup>266</sup> Роберт Димитровски, "Менаџмент на промени", Институт за менаџмент на знаење, Скопје, 2012 година, страна 281-285

- **делегирање**, кое се остварва со цел отстранат хиерархиските бариери помеѓу различните нивоа и со модернизирањето, релната конкуренција, ослободувањето и поттикнување на мислење се добиваат дополнителни сили кои веруваат во мисјата и визијата.
- **создавање на краткорочни успеси**, со цел да се зголеми самовербата, ангажирајќи релативно помалку средства.
- **истрајност**. Основен предуслов за имплементирање на промената е целосна истрајност и не откажување од страна на раководниот тим, но и од вработените.
- **оддржливост**, која подразбира постојано иновирање и практикување на нови подвизи и акции од страна на вработените.
- **комплементарност, последователност, актуелност и заедништво**, како чекори кои треба да се извршат поврзано и постојано, од страна на вработените со цел, успешно да се имплементира промената.

Сепак, како што веќе наведовме, човековата субјективност, налага секој поединец различно да ја протолкува и прифати позитивната организациона промена, при што потребно е лидерот успешно да го измена процесот, при што е потребно посебно внимание да посвети на реакциите на субјектите кон промените и потребното време за прифаќање на одредена позитивна промена.



Графикон бр.3 Реакција на позитивните организациони промени<sup>267</sup>

Како што може видиме од графиконот бр. 3, најпрво субјектите реагираат дефанзивно и одбивно кон одредена позитивна промена, па со текот на времето (после фазата на депресија), ја прифаќаат истата и се адаптираат кон истата. После одреден период, доаѓа до настанување на нова мотивација и субјектите се реориентираат кон друга организациона промена (позитивните промени значат прогрес и напредок).

Познавајќи ги овие фази, а особено однесувањето на вработените, лидерот многу полесно може да воведо позитивна организациона промена. Секако дека,

<sup>267</sup> [http://www.communicationtoolbox.com/organizational\\_change.html](http://www.communicationtoolbox.com/organizational_change.html)

лидерот не треба да врши генерализирање на овој процес, бидејќи секој човек е посебна индивидуа и секој човек бара посебен пристап и техника на мотивирање и убедување.

### **ЗАКЛУЧОК**

Воведување на организационите промени е специфична задача, која бара разбирање на човековата психологија и “меката” организациона клима, со цел ефикасно да се имплементира од страна на менаџерските структури. Истражувањето презентира дека организационите промени значат напредок, успех и развој, но само ако се креираат и воведат во вистински момент и во вистински време. Дури тогаш може да зборуваме дека одредена организациона промена има карактер на позитивна промена.

Креацијата на позитивните организациони промени е задача, пред се, на лидерите во организацијата, но истите можат да бидат воведени, исто така и од ефективните менаџери, кои го разбираат значењето на промените за организацијата, од една страна, и кои, ја разбираат комплексноста и софистицираноста на човековата психологија, која секогаш е насочена, против промени од било каков калибар.

Бидејќи промените се прогрес, а прогресот представува развој за организацијата, тогаш лидерите, мора да најдат начин, користејќи ги наведените техники и методи, успешно да воведат и имплементираат позитивни организациони промени, со цел да опстојат во променливото и динамичното окружување. Секако дека, позитивните промени треба да бидат постепено воведувани, со цел да се мотивира и прилагоди кадарот, за значењето и ефектот од истите за организацијата.

### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Abraham Zaleznik : “Managers and Leaders : Are they different”, Harward Business Review, 2008 година
- 2) Владо Велкоски и Маја Кочоска, “Менаџирање со промените и однесувањето во организациите”, МИТ Универзитет, Скопје, 2011 година
- 3) John P. Kotter, Leonard A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, Harvard Business Publishing, 1979 година
- 4) Џон К. Максвел, “Развивајте го лидерството во вас”, Наша Култура, Скопје, 2005 година
- 5) Роберт Димитровски, “Менаџмент на промени”, Институт за менаџмент и знаење, Скопје, 2012 година
- 6) Тодор Кралев, Наташа Кралева, “Основи на менаџментот”, втор дел, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2007 година

## LEADERSHIP AND PR

**Gordana Petrusevska Ph D**

University American College Skopje  
School of Business Economics and Organizational Science

УДК: 005.95-051:316.46]:659.4

### ABSTRACT

The study of leadership has been an important and central part of the literature on management and organization behavior over the past years. Researchers of leadership have historically developed a number of complex concepts and theories in the attempt to explain and predict leadership effectiveness and organization performance. Major theories, topics, and controversies in this area have encompassed leader traits and skills, leader behavior and activities, leader power and influence, situational determinants of leader behavior, and leadership as an attributional process.

Therefore, this research paper discovers what leadership means to senior-level public relations professionals and the role of personal attributes in terms of leadership development. The importance of personal attributes and qualities is strongly associated with its impact on the achievement a public relations leader could obtain and the establishment of the mutual relationship between the leaders and their subordinates.

The focus of this paper is on leader attributes that are reported to be effective in communication management. The perception of essential personal attributes and qualities among senior-level public relations practitioners specify effective leader attributes and behaviors in succeeding in communication management.

An excellent leadership is perceived to be an inherent part of the leaders' personal attributes, which include the leader's personality, skills, styles, and envisioning ability.

**Key words:** leadership, PR, communication, management.

### INTRODUCTION

This research examined the construct of excellent leadership from the perspective of senior public relations practitioners by using the trait approach. As a key dimension in excellent leadership in public relations, the perspective of self-dynamics indicated that public relations leaders' self attributes, visionary ability, and team collaboration ability, are key factors at the individual level.

Although leadership has been little explored by public relations, we cannot ignore the fact that the assumption of excellence in public relations has its roots in leadership and organizational studies. "At the same time, more marketers have recognized the importance of applying leadership skills to develop successful communication professionals, the importance of applying appropriate leadership style in public relations practice, and the importance of leadership effectiveness in helping public relations professionals successfully influence organizational decisions, actions, and values and, eventually, in gaining stature and respect inside organizations" (Aldoory & Toth, 2004; Berger & Reber, & Heyman, 2007).

Research method used in the paper is literature search, such as, latest literature from the field of PR, literature used during seminars in this area, foreign literature of marketing communication, papers published in foreign journals, specific internet pages, relevant publications, newspapers, magazines, company literature, on-line data bases, and any other published materials in correlation with the topic.

The theory suggests that, to achieve excellence in public relations and communication management, public relations managers (leaders) should be able to explain “why public relations contributes to organizational effectiveness and to what extent by asserting that public relations has monetary value to the organization” (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002, p. 10).

Marketers have identified diverse factors and patterns to be crucial in terms of contributing to the success in gaining influence, including communication skills, relationships and networking, interpersonal skills, and indicate the prevalence of transformational and inclusive leadership style in public relations environments.

More importantly, although the two prevalent leadership styles have different focuses in application it is important that, transformational leaders focus on inspiring followers through communication, while inclusive leaders engage in participative practices.

The application of inclusive leadership style would make a great contribution to the transformational leadership behaviors, which eventually will affect the effectiveness of public relations strategies. “Communication management is complex and involves undertaking the development of leadership skills that allow the public relations practitioners to recognize, create, transform, and envision communication objectives not only at the individual level but also at the organizational level” (Dozier, D. M., with Grunig, L.A., & Grunig, J. E. 1995).

The consistent findings across the literature support the conclusion that the personal attributes cannot be ignored while defining dimensions of leadership in PR. The qualities and attributes associated with PR leaders are a diversity of dynamic forces in defining excellent leadership in PR.

## **PART 2**

### **Communicator of the Future**

This study is exploratory in several ways. First, it draws on past leadership research in which sub-dimensions have been identified as key factors in forming the leadership construct but without consistent operationalization. Second, the process of item development reflects unique communication functions and values associated with public relations practice, which have not been subjected to quantitative measurement. Third, multi-item scales are developed to capture the full meaning of the construct “Self-Dynamics” and determine its relative importance of excellent Leadership while performing public relations” (Cheney, G., & Vibbert, S. L. (1987).

A number of tools and methodologies have been developed in recent years to measure the impact of public relations programs through media coverage, key audience perceptions and increasingly, return on investment. However, measurement for some specific elements of the PR mix such as speaking opportunities remain more elusive. Yet, in



this era of increasing accountability, it is important to assess the return on the resources invested and to learn how to gain the best results.

The opportunity to influence the attendees is missed if the speech doesn't deliver the messages. In line with knowing what the objectives are, the marketer must pre-determine what messages he want the audience to hear, and who will deliver them. Each type of audience needs a tailored message which ideally can be built around organizations core messages. But the critical task of getting those messages across lies with the speaker. To measure this, marketers can track the messages delivered against the goals, both in the speech and during the discussion or Q&A. Marketers can also use this data to assess if the speaker might be helped by media training or presentation training to better deliver the messages. Continue to track delivery of key messages to show the improvement following training.

There are two types of leader, extraverts and introverts. Both types, the extraverts and the introverts, can be equally successful or ineffectual, but with different groups of employees. Often the leaders end up doing a lot of the talking and not listening to any of the ideas that the followers are trying to provide. A new study finds that extraverted leaders actually can be a liability for a company's performance, especially if the followers are extraverts, too. In short, new ideas can't blossom into profitable projects if everyone in the room is contributing ideas, and the leader is too busy being outgoing to listen to or act upon them. An introverted leader, on the other hand, is more likely to listen to and process the ideas of an eager team. But if an introverted leader is managing a bunch of passive followers, then a staff meeting may start to resemble a Quaker meeting: lots of contemplation, but hardly any talk. To that end, a team of passive followers benefits from an extraverted leader" (Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987) .

There are ways to influence the likelihood that leaders will act introverted or extraverted. There is a definite need for introverted leaders. Here's the problem: research shows that introverts, not prone to self-promotion, typically have more trouble than their extraverted colleagues rising through the corporate ranks in order to take a leadership role. This is especially true if they are surrounded by extraverted co-workers, who are likelier to receive promotions because they actively draw attention to themselves—fitting the stereotypes of great leaders.

Unfortunately, companies that promote only extraverts are natural breeding grounds for the aforementioned ineffectual situations in which extraverts report to extraverts. It's possible not only to change prevailing attitudes about leadership, but to influence leadership behavior as well—that is, to encourage introverted and extraverted behavior in any given situation.

"By creating a work environment where people feel free to speak up and be proactive, the organization is creating the right place for introverted leaders to be successful. *Scientific research now shows that behaving in an extraverted manner is the key to success as a leader. Like John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., and Jack Welch, great leaders are extraverted: their behavior is bold, talkative, energetic, active, assertive, and adventurous. This enables them to communicate a strong, dominant vision that inspires followers to deliver results*" (Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002) .

The other half received this antithetical statement, also followed by a list of academic studies that supported it: *"Scientific research now shows that behaving in an introverted manner is the key to success as a leader. Like Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, and Socrates, great leaders are introverted: their behavior is quiet, shy, reserved, and unadventurous. This enables them to empower their people to deliver results.* We had them think about their role as a leader and consider how the certain style would help them go about the task. When the followers were proactive, the groups with introverted leaders were more productive than those with extraverted leaders.

What it takes to prepare the next generation of leaders in globally integrated organizations? What senior communications professionals will need in five years' time? Definitely, should be a leading international senior-level communicator with knowledge, skills, relationships, 360-degree vision, and managerial abilities.

So, why are there so few truly international, senior level communication advisers who operate with some confidence across cultures? How can they be developed? These are questions that have been researched for the IPR. The reputation of organizations is increasingly challenged in this age of rapid response. Communicators need to be educated and trained on higher skills than ever before and this research will help identify the most important skills and knowledge areas.

The situation is that communicators are now operating in 'flat world', of working without borders for corporations that are global entities with new engagement rules. It is also an information age that is ever more intricate and more complex. The review of recent academic and professional literature has given these headlines on the challenges and the future needs of corporate communicators, The Senior Communicator of the Future.

- PR and corporate communicators are "behind the curve" on social media. They have been slower to adopt more technologically complicated tools. (Eyrich, Padman & Sweetser 2008)
- There is urgent need to change PR and corporate communications from being a broadcast machine to building stronger relations with stakeholders
- Greater importance will be given to ethics, corporate social responsibility and sustainability (Pollach 2003)
- More and complex demands for communication are arising from 'internal audiences'.
- Culturally-sensitive communication needs to be operationalised in a changing world. (Clausen 2007, McDermott & O'Dell 2001)
- Proof of PR and corporate communication's contributions to strategic decision-making, strategy development and realisation, value creation and organisational functioning is increasingly sought.

**Future communicators need to:**

- be flexible communicators, capable of adapting quickly; "one key role of our profession in the decades ahead will be to master the skills and dynamics of these new media", as the Arthur W. Page Society says.

- be able to interpret changes and trends in communication practices and technology; guide implementation, but not necessarily be a communication technologist.
- have broader analytical and critical skills in order that they become respected at C-Level
- become closer to trends and policy-making, especially on CSR/sustainability; often actively participating in the discourse.
- possess a wider inter-disciplinary set of competencies so they can act as advisors with equal standing to other senior operational colleagues
- have negotiation and relationship-building and management skills
- coach and mentor senior management to communicate, manage relationships and deal with new demands

Communication strategy will be ever-more tightly linked to overall business strategy and less on organisational publicity. Competencies in strategic management will be part of the senior communicators' portfolios.

"It's all about the image", they say. And PR experts know that this statement is true. Many people underestimate the power of a good visual representation. In business, to make a professional start, one needs not only the technical and economical know how, but also the visual representation" (Northouse, P. G. (2007) . This means: a logo, a slogan and all the necessary materials that distinctively represent the company. PR consultants work with the designers to create a suitable company visual identity plan. All the documents released by a company should follow the guidelines in that plan, while their content should be accurate, and written in a professional style. Public relations experts coach the employees of an organization to compose quality business letters, and consequently receive positive feedback from potential customers.

Communication is more than just words. While standards are still accepted, sometimes originality is the key to success. A good communicator understands his audience and knows how to deliver his message in exactly the manner that will bring him the desired success. But there are not many natural born communicators. Public relation consultants disclose the "tricks" of effective communication. Successful communication means to know how to deal with assumption, to know how to work with body language and how to understand patterns, habits and ideas, to know how to listen and respond to someone's problems or questions, and to be able to gain confidence. PR specialists train the entrepreneurs to deal with conflicts and difficult people, and make a good impact over their audience. Also physical appearance has a huge role in communicating. PR officers know the secrets of dressing for success.

### **POSITIVE PERCEPTIONS FROM THE PUBLIC**

What entrepreneurs don't know about public relations can seriously damage the success of their organization. The most difficult part for most of the businessmen is to send the right message to the public. Brochures, flyers or press releases should be carefully prepared in order to get their money's worth. The PR experts know how to identify the public's false assumptions and other negative views and work towards the implementation of a positive perception. Sad, but true, the trustworthiness of a message depends on the

ways it is released to the public. If a PR professional is not involved, chances are that a bad strategy will mishandle the public opinion and lead to an undesired loss of credibility.

### **BUSINESS / PRODUCT PROMOTION**

Through research, investigation and other strategies, PR specialists are able to deliver to their clients in depth reports about the market tendencies. These reports will identify the needs and requirements of potential groups of customers and how to meet these needs. "By means of analysing the competition and the customers' perceptions, the public relations officers are able to recognize the best possible approach for a media campaign. There are different options that help entrepreneurs effectively promote their products. Among brochures, flyers, PowerPoint presentations, web banners and web sites, the old and respectable press release still rules. It is still the most efficient way to gain credibility and market a product or a business. Point is, without expert counselling, the press release will not attract enough attention from the media. And this is why PR experts are needed: to create a credible and worthy press release" (Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002)

### **FAST REACTION AT THE ECONOMICAL CHANGES**

In a commercial world already saturated by similar products and services, probably the most challenging task for a company or new entrepreneurs is to build up a name or profitably introduce a product on the market. To strengthen their efforts and win credibility, the organizations need a creative approach to the consumers, good customer support and service, including after sales service. PR is a useful tool that can be used to enhance various business approaches by adding value through specialized evaluation, analysis and foretelling. Seeing that the economic scene is continuously changing, long-term programs with huge budgets are unrealistic. Strategic public relations should be prompt, adaptable, efficient and reasonably priced, as the trade and industry environments change rapidly in this day and age, and they require fast reactions that, in many cases, are decisive to the triumph of a PR campaign.

A thought leader is essentially a trusted resource. In addition, in an information economy, a trusted resource is *extremely* valuable. A thought leader can be an individual or a company with a thorough mastery of its business, its customers and the dynamics of the broader operating environment. The bottom line is that a thought leader has an enormous industry edge. It does not matter the industry– thought leadership will propel business in ways that could never be imagined. With the right approach and a small investment, results will materialize quickly.

To be a thought leader – there is a need to consistently articulate and convey insightful information that listeners and readers value. Truly insightful information is a rare commodity. Here are the benefits; how to become a thought leader; and mistakes to avoid:

As information proliferates, it is getting harder to find *reliable* information. When it comes to online search results – blogs and marketing materials are replacing the think tank.

- A thought leader is a verifiable expert, not a rogue commentator. People will only trust a company that they know is accountable.
- A thought leader is a creative pragmatist, not a visionary. People want to know what is realistic now and it is often very hard to find that information.

- A thought leader is, not just willing, but eager to give information away. This is one of the cornerstones of successful and smart social media engagement
- A thought leader is motivated by generosity, not self-interest. People are more likely to follow altruists – and they instinctively know the difference.

“This information-seeking environment is a prime opportunity for those who want to become thought leaders. In most industries, the position is unfilled – when asked, most people cannot name the thought leader in their industry – or any industry. Turning a company into a thought leader is surprisingly easy. It is all about research, strategy, consolidation, and communication, communication, communication” (Holtzhausen, D. R., & Werder, K. P. (2008b) .

### **PUBLIC RELATIONS AND LEADERSHIP**

The concept of leadership in public relations is implicit in notions of excellence in communication management. Marketers have recognized the importance of applying leadership skills to develop successful communication professionals, enhance the practice, and help practitioners participate successfully in strategic decision making in dominant coalitions (e.g., Berger & Reber, 2006; Berger, Reber, & Heyman, 2007; Choi & Choi, 2008; Lee & Cheng, 2008; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Werder & Holtzhausen, 2008a, 2008b).

Organizations should empower public relations as a critical management function. Senior public relations executives should be members of the dominant coalition of the organization and involved in the strategic management processes of the organization to ensure that public voices are heard and considered in key organizational decisions. To be effective in this role, public relations leaders required a managerial view and professional knowledge and experience. In addition, an organization’s structure and culture also are seen to influence the effectiveness and role of public relations. A “culture for communication” is characterized by a participative organizational environment, a symmetrical system of internal communication, equal opportunities and high job satisfaction among employees (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002).

If professionals do not possess the requisite capabilities or knowledge to perform effectively in the managerial or leader role, the lack of professional expertise, leadership skills, and organizational knowledge, and/or inexperience with organizational politics and power relations limit their success and the effectiveness of practice (e.g., Berger, 2005; Berger & Reber, 2006; L. Grunig, 1992; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Factors which help public relations leaders achieve professional success and maintain their leadership positions inside organizations are: communication skills; diverse experiences and assignments; a proactive nature; and relationship-building, networking, and interpersonal skills.

What leadership means in public relations? PR leadership is the process of influence which leads to organization-wide collaborative endeavors to achieve public relations goals identifying distinct public relations leadership behaviors that favorably influenced the value of public relations in an organization.

“The relationship between leadership styles and the application of PR practice are actually related, even though have different focuses in application. Transformational leaders

focus on inspiring followers through communication, while inclusive leaders engage in participative practices. Combining an inclusive leadership style with transformational leadership behaviors might positively affect public relations strategies and outcomes” (Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). (2007).

Theories of charismatic and transformational leadership are broader in scope because they involve leader traits, power, behaviors, and situational variables in a dynamic model. Moreover, charismatic and transformational leaders articulate a realistic vision of the future that can be shared by subordinates. Organizational behaviorists in this area have shown that the benefits of such leadership include broadening and elevating the interests of followers, generating awareness and acceptance among the followers of the organization’s mission, and motivating followers to go beyond their self-interests for the good of the organization (Bass, 1985; Beyer, 1999; Conger, 1999; House, 1976).

Without knowing where company want to “get to,” it is very hard to define the steps that are needed to take to “get there.” Thus, goals and objectives are vital in setting direction, providing focus and defining priority. Without them company drift. It is like shooting arrows without defining or aiming at the target. PR objectives should support the goals of the company as a whole” (Choi, Y., & Choi, J. (2007) .

An organization’s goals may include a combination of corporate growth, market share, sales, revenue, membership and donation increases, earnings per share, corporate reputation, social responsibility, innovation, employee retention and loyalty, etc. When clear objectives are in place, they:

- 1) Provide a focus and motivation for the team with everyone working toward the same outcome,
- 2) Supply the foundation to the planning, underpinning the various activities,
- 3) Aid in determining priorities to maximize the effectiveness and efficiency associated with each activity, so as to make the greatest impact and
- 4) Determine success or failure – they provide the framework against which to be measured.

and they need to be:

- Relevant
  - To support the overall company/brand goals
  - Must be directly aimed at what the business wants to accomplish.
  - Anything not pertinent to that should be eliminated.
- Realistic
  - Company must fulfill the objectives
  - To be a belief that it is possible to achieve them, but at the same time that it is not too easy.
  - Objectives should not be set too low.
- Specific
  - Objectives should be clearly articulated.
  - They cannot be vague. It is not only the desired effect within a set time, but also considers the target audience.
- Measurable
  - What measurements should be considered to establish success?



- The objectives need to be specific enough to be measurable and monitored to determine progress.
- Different objectives need different types of metrics.
- Timely
  - Over what period of time company is looking to achieve these objectives? Without a timeframe, it is possible to determine success but impossible to determine lack of success.

### **PART 3**

#### **Conclusions and implications**

The study of leadership has been an important and central part of the literature on management and organization behavior over the past 40 years. "Researchers of leadership have historically developed a number of complex concepts and theories in the attempt to explain and predict leadership effectiveness and organization performance. Major theories, topics, and controversies in this area have encompassed leader traits and skills, leader behavior and activities, leader power and influence, situational determinants of leader behavior, and leadership as an attributional process" (Bass, 1985, 1990; Conger, 1999)

Therefore, this research paper discover what leadership means to senior-level public relations professionals and the role of personal attributes in terms of leadership development. "The importance of personal attributes and qualities is strongly associated with its impact on the achievement a public relations leader could obtain and the establishment of the mutual relationship between the leaders and their subordinates" (Sosik, J. J., Godshalk, V. M., & Yammarino, F. J. (2004).

The focus of this paper is on leader attributes that are reported to be effective in communication management. The perception of essential personal attributes and qualities among senior-level public relations practitioners specify effective leader attributes and behaviors in succeeding in communication management. In short, the anticipated theoretical contributions of this paper will be reflected in its efforts in filling a substantial knowledge gap concerning excellent leadership relevant to the success of public relations practice and organizational effectiveness.

Based on the collected evidence from reliable sources, I expected and found that "Communication Management" is complex and involves undertaking development of leadership skills that allow the public relations practitioners to recognize, create, transform, and envision communication objectives not only at the individual level but also at the organizational level.

This paper provides significant information, which is- why public relations practitioners may not be equally predisposed for successful launching and maintenance of strategic communication initiatives. Therefore, a key to understanding the success and failure of public relations practitioners' communication management within organizations, is the identification and assessment of preconditions that are necessary for the effort to flourish.

It is reasonable to conclude, that, through the conducted research the above expected results were accomplished. I am under the opinion that there is no sustained economic and other justification for clarifying the importance of key personal capabilities,



which directly affect public relations leader's drive toward excellence in communication management. An excellent leadership is perceived to be an inherent part of the leaders' personal attributes, which include the leader's personality, skills, styles, and envisioning ability.

The paper was motivated by a desire to understand how leadership has been defined in the field of public relations and the key dimensions an effective public relations leader should possess and in the same time offers initial insights for constructing and providing concrete directions for future leaders and managerial guidelines.

This paper confirms multidimensionality importance to the success of public relations practitioners as individuals, as well as leaders in the organization, and provided clear support for the following two conclusions.

**First**, personal attributes and some superior qualities are essential to effective leadership in public relations. Specifically, the discussion of the range of personal attributes and qualities are multidimensional. The feature of multidimensionality has determined that the role of traits in effective leadership is comprehensive. Basically, the breadth of traits related to the effectiveness of leadership in public relations encompasses sub-dimensions. By knowing the strengths and weaknesses of themselves, effective public relations leaders should be able to leverage their existing capabilities that favorably position themselves and inspire team members and other organizational members about the value of communication efforts, as well as the desired direction of the organization.

This paper strongly supports the notion that public relations leaders may possess a predisposition for successful communication management through the development of key personal attributes and qualities.

**Second**, the results of the analysis suggest that public relations leaders' capabilities are complex not only in definition, but also in operationalization. In the present context, theory construction dictated a confirmatory approach, and care was taken to operationalize key dimensions through multiple rounds of item purification. As a result, for self-dynamic capabilities, a second-order factor structure provides the best empirical model for capturing the variances among the collect measures. The item measures developed in this research exhibited good qualities of reliability and validity and should provide a useful tool for further inquiry into the trait-perspective of leadership effectiveness in public relations.

The excellent leadership constructs itself and theory-surrounding knowledge in terms of its content and application within the organization is complex. This paper is focused only on one important aspect of the construct, which is related to public relations leaders' personal attributes and qualities. However, as a part of theory construction process, I also propose that excellent leadership in public relations encompasses not only the self-dynamic capabilities, but also other essential dimensions such as ethical consideration, relationship building capabilities, the acquisition of communication knowledge and expertise, the capabilities of getting involved in the strategic decision-making process, and the capabilities of influencing the culture and value of an organization. It is valuable to note that the construct itself encompasses leader traits, behaviors, styles, and leader-follower relationship to address the magnitude and functions of leadership in terms of excellence in communication management.

This paper primarily focuses on tying leaders and public relations programs to business results. Its purpose is to encourage the use of data-driven decision-making within the PR profession. It considers the setting of measurable goals and objectives.

## REFERENCES

- 1) Aldoory, L. (1988). "The language of leadership for female public relations professionals". *Journal of Public Relations Research*, 10, 73-101.
- 2) Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- 3) Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd Ed.). New York: Free Press.
- 4) Berger, B. K., Reber, B. H., & Heyman, W. C. (2007). You can't homogenize success In communication management: PR leaders take diverse paths to top. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 53-71.
- 5) Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- 6) Berger, B. K. & Reber, B. H. (2006). *Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 7) Choi, Y., & Choi, J. (2008, May). "Dimensions of leadership in public relations: Exploring an organization-wide perspective". Paper presented at the annual meeting of the International Conger.
- 8) J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- 9) Grunig, J. E. (Ed.). (1995). *Excellence in public relations and communication management: Contributions to effective organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 10) Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 11) Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Sosik.
- 12) J. J., Godshalk, V. M., & Yammarino, F. J. (2004). *Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective*. *The Leadership Quarterly*, 15, 241-261.
- 13) Thayer, L. (1986). Rethinking leadership for public relations. *Public Relations Review*, 12(1), 3-12.
- 14) Werder, K. P., & Holtzhausen, D. R. (2008a, March). "An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness". A paper presented at the 11th Annual International Public Relations Research Conference, Miami, FL.
- 15) Cheney, G., & Vibbert, S. L. (1987). Corporate discourse: Public relations and issue management. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, & L.W. Porter (eds.),
- 16) McMillan, J. J. (1987). In search of the organizational persona: A rationale for studying organizations rhetorically. In L. Thayer (Ed.)

- Organization↔communication: Emerging perspectives II* (pp. 21-45). Norwood, NJ: Ablex.
- 17) Smudde, P. M. (2007). *Public relations as dramatistic organizing: A case study bridging theory and practice*. Cresskill, NJ: Hampton Press
  - 18) Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183
  - 19) Choi, Y., & Choi, J. (2007). *Dimensions of leadership in public relations: Exploring an organization-wide perspective*. Tuscaloosa, AL: the Plank Center for Leadership in Public Relations, University of Alabama
  - 20) Clemens, J. K., & Mayer, D. F. (1987). *The classic touch: Lessons in leadership-Homer to Hemingway*. Homewood, IL: Business One Irwin
  - 21) Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647
  - 22) Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management: Contributions to effective organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
  - 23) Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
  - 24) Holtzhausen, D. R., & Werder, K. P. (2008b). *The emergence of new organizational structures and their relationship with public relations practice*. Paper published by The Plank Center for Leadership in Public Relations, University of Alabama
  - 25) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
  - 26) Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE publications
  - 27) Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press
  - 28) Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). (2007). *Leader behavior: Its description and measurement*, Research Monograph No. 88. Columbus, OH: Bureau of Business Research, The Ohio State University
  - 29) Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305
  - 30) [http://www.redorbit.com/news/technology/262307/microsoft\\_challenge](http://www.redorbit.com/news/technology/262307/microsoft_challenge)
  - 31) <http://www.ge.com/company/index.html>
  - 32) [http://news.cnet.com/Google-and-Sun-deal-Thats-it/21001012\\_35888798.html](http://news.cnet.com/Google-and-Sun-deal-Thats-it/21001012_35888798.html)
  - 33) [http://world.honda.com/environment/ecology/2008report/pdf/2008\\_report](http://world.honda.com/environment/ecology/2008report/pdf/2008_report)
  - 34) [http://world.honda.com/community/report/doc/2008report\\_EN.pdf](http://world.honda.com/community/report/doc/2008report_EN.pdf)
  - 35) <http://www.iocl.com/Aboutus/FinancialPerformance.aspx>
  - 36) [http://www.instituteforpr.org/research\\_single/relations\\_research\\_planning](http://www.instituteforpr.org/research_single/relations_research_planning)
  - 37) <http://auth.iweb.prsa.org/xmembernet/main/pdfpull.cfm>
  - 38) <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/financialinformation/annualrep>

## ULOGA LIDERSTVA I ORGANIZACIONE PROMENE U STICANJU DUGOROČNE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

### ROLES OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGE IN LONG TERM COMPANY COMPETITIVENESS

**Mr. Svetlana Bojanić**

Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija

**Svetlana Bojanic M Sc**

Faculty of management, Sremski Karlovci, Serbia

[ceki07@open.telekom.rs](mailto:ceki07@open.telekom.rs)

UDK: 005.7-021.388:316.46

#### APSTRAKT

Liderstvo kao sinonim za uspeh se nameće kao imperativ u savremenom biznisu i jedan je od glavnih preduslova u sve izjednačenijoj tržišnoj utakmici. Na koji način se liderstvo gaji i podstiče, tj. kako pojedinci postaju lideri i kako svoje znanje i veštine prenose na kolektiv preduzeća je važan aspekt na koji se sve više stavlja akcenat u savremenom menadžmentu. Kreiranje sinergije u preduzeću je u direktnoj vezi sa podizanjem nivoa konkurentnosti samog preduzeća, a upravo tome, lideri najviše i doprinose. Organizacija se kroz uticaj lidera menja jer se podstiče timski rad nasuprot hijerarhiji, podspešuje se decentralizacija i bolja komunikacija među zaposlenima, nasuprot centralizaciji, gaji se organizaciona kultura koja prepoznaje i ceni prednosti, različitosti i multikulturalnost svojih zaposlenih, nasuprot netoleranciji, a lični ciljevi zaposlenih su podreženi organizacionim. Stvaranje organizacije koja uči, gde se nesebično deli znanje je jedna od osnova za pozicioniranje preduzeća kao tržišnog lidera. Ono što je značajno jeste da je svaki pojedinac važan deo organizacije i da sve te „delove“ treba povezati, uklopiti i od njih napraviti skladnu celinu koja će odlično funkcionisati. Cilj rada jeste da se ukaže na značaj liderstva za sticanje konkurentne prednosti preduzeća na tržištu u dugom roku, ali i da se istaknu potrebne organizacione promene čijim sprovođenjem dolazi do stvaranja organizacione klime gde lideri i liderstvo mogu doći do izražaja. Konkurentnost preduzeća, kroz podizanje nivoa kvaliteta proizvoda ili usluga istog je neophodna za ostvarenje vizije koju je lider zacrtao i postizanje poslovnog uspeha u sve izraženijoj tržišnoj utakmici predstavlja težak put realizacije te vizije u praksi.

**Ključne reči:** liderstvo, organizacione promene, konkurentnost.

#### ABSTRACT

Leadership as a synonym for success is imperative in modern business and is one of the main preconditions in a more and more equalized market competition. In what way is leadership nurtured and stimulated and how individuals become leaders and how their knowledge and skills are transferred to the others in the company is an important aspect and increasingly significant in modern management. Creating synergies in the company is directly related to raising the level of competitiveness of the company, and that is precisely stand out. The organization is changing due to the influence of its leaders, because it

encourages teamwork as opposed to hierarchy, supports decentralization and better communication among employees, as opposed to centralization, nurtures an organizational culture that recognizes and appreciates the benefits of diversity and multiculturalism of its employees, opposed to intolerance, and personal goals of employees are secondary. Creating a learning organization, where knowledge is unselfishly shared is one of the bases for positioning the company as a market leader. What is significant is that each individual is an important part of the organization and that all "parts" should be connected, integrated into a harmonious whole that will function immaculately. The aim of this paper is to emphasize the importance of leadership for obtaining competitive advantage in the market in the long term, but also to highlight the necessary organizational changes whose implementation leads to the creation of organizational climate in which leaders and leadership can come to expression. The aim of this paper is to emphasize the importance of leadership for obtaining competitive advantage in the market in the long term, but also to highlight the necessary organizational changes whose implementation leads to the creation of organizational climate in which leaders and leadership can come to expression.

Competitiveness of companies, through raising the quality of the product or service is essential for the realization of the vision outlined by the leader. Thereby achieving business success in more and more increased competition is a difficult path of realization of this vision in practice.

**Keywords:** leadership, organizational change, competitiveness.

## UVOD

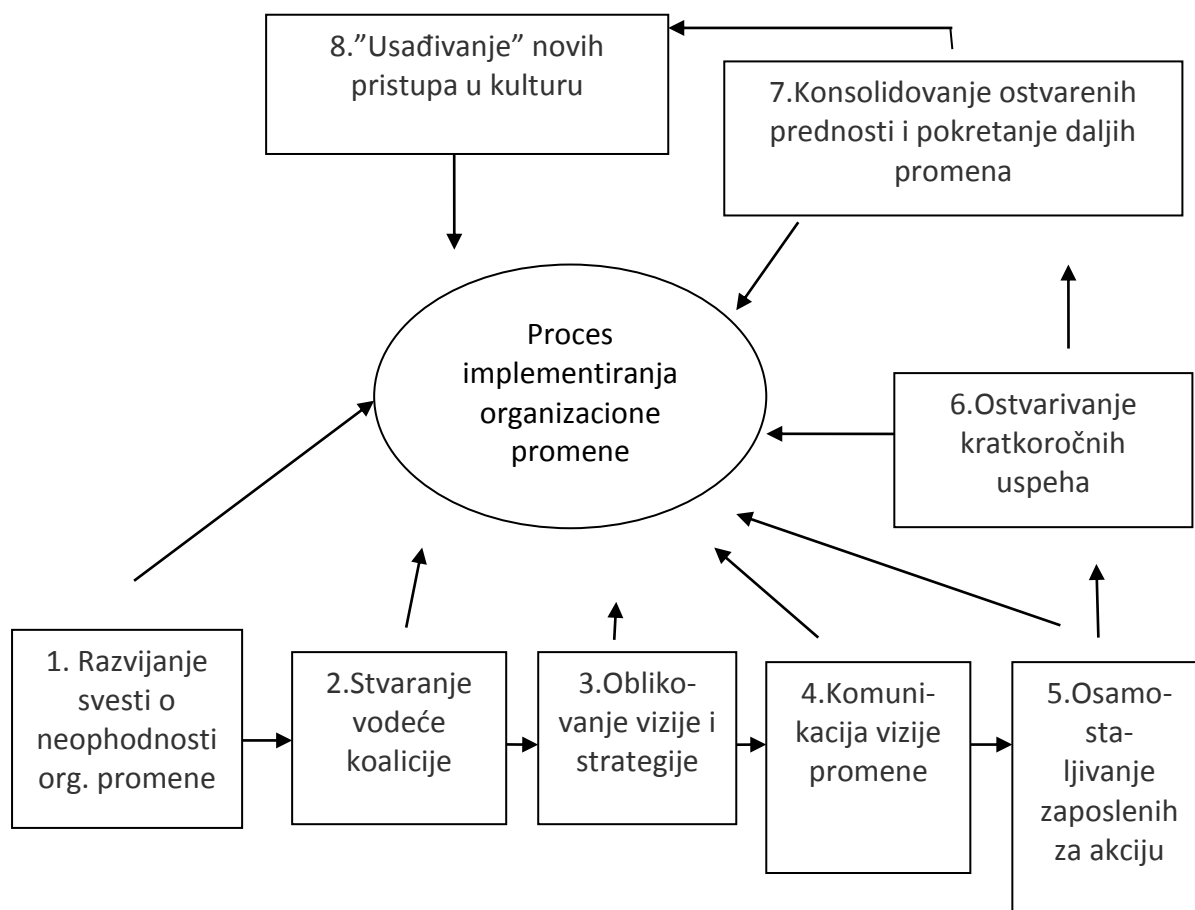
U literaturi se navode mnoge definicije lidera, jedna od definicija jeste da je lider osoba koja, svojim rečima i/ili ličnim primerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika ili opšte populacije). (**Howard&Laskin 1996**) Uticaj lidera na sledbenike je značajan tako da je njegovo prisusvo u organizaciji imperativ ukoliko se želi postići uspeh na tržištu. Upravo je uloga lidera ključna u iniciranju promena, zatim u upravljanju otporima koji se pojavljuju u njihovom sprovođenju, kreiranju efektivne vizije organizacije, vođenju timova za promene, komuniciranju, kao i upravljanju organizacionom kulturom. Lider je glavni inicijator i pokretač organizacione promene čija realizacija treba da doprinese poboljšanju unutar organizacije i doprinese većoj konkurentnosti preduzeća na tržištu. Ono na šta ćemo se u radu posebno osvrnuti jeste uloga lidera u iniciranju promena u organizaciji. Promene same po sebi je teško realizovati, zato što zaposleni uvek teže zadržavanju postojećeg statusa quo. S obzirom na to, teško je očekivati da će se one brzo i lako sprovesti. Zbog toga je u radu dat model implementiranja organizacione promene u organizaciji Džona Kotera. Od iniciranja do krajnje realizacije organizacione promene proces prolazi kroz osam faza. Svaka od faza je značajna za konačnu realizaciju i neispunjenje jedne od faza može ugroziti celokupan proces implementiranja. Akcenat u radu je stavljen upravo na ulogu lidera koju on kao glavni intermedijator u procesu, ima u procesu implementiranja organizacione promene. Kako nadomestiti i rešiti eventualne prepreke i probleme koji će se sigurno pojavljivati tokom procesa, kao i otpor promeni koji će se zasigurno pojaviti u organizaciji je zadatak koji se stavlja pred lidera. Drugi važan segment koji je obrađen u radu jeste značaj dobrog integrisanja komponenti unutar same organizacije čemu najviše doprinosi organizaciona kultura. S obzirom da lider ima najveći uticaj u formiranju organizacione kulture organizacije

njegov značaj se vidi i u ovom segmentu dok navedene komponente iz modela prolaze kroz osam faza procesa implementiranja organizacione promene.

Cilj rada jeste da se ukaže na značaj uloge lidera i liderstva u procesu sprovođenja organizacione promene u organizaciji, što posle direktno dovodi do sticanja dugoročne konkurentnosti preduzeća na tržištu. "Trougao" koji čine liderstvo, organizacione promene i na kraju konkurentna prednost na tržištu postaje sve značajniji u savremenom visokokonkurentnom biznisu gde sitnice prave razliku, a pomenuta tri elementa su upravo glavni činioci koji prave tu razliku.

### ULOGA LIDERA U PROCESU IMPLEMENTIRANJA ORGANIZACIONE PROMENE U PREDUZEĆU

Uloga lidera je krucijalna u procesu implementiranja organizacionih promena. Proces implementiranja organizacionih promena nije jednostavan i kratkotrajan proces već dugotrajan proces gde glavnu ulogu ima menadžment preduzeća sa liderom nosiocem tih započetih promena. Svih 8 faza kroz koje prolazi implementiranje organizacionih promena u organizaciji su navedene u modelu. Svaka pojedinačno je značajna za proces realizacije organizacione promene i ukoliko neka od faza nije realizovana na odgovarajući način konačan uspeh implementacije je neizvestan. Model je dat na sledećoj strani.



Slika 1. Faze implementiranja organizacione promene u organizaciji (Kotter 1996)



**Kreiranje i razvijanje svesti o neophodnosti organizacionih promena** od krucijalnog je značaja za njihovo iniciranje iz dva razloga: sprovođenje promena zahteva **postizanje kritične mase ljudi (vodeće koalicije)** spremne da se angažuje i podrži program promena, pri čemu je posebno značajna podrška onih koji se nalaze na pozicijama sa kojih mogu da bitno utiču na njihov ishod. Uspešna realizacija organizacionih promena zahteva visok stepen posvećenosti svih organizacionih članova, koju je jako teško postići bez njihovog ubeđenja da su promene apsolutno neophodne. Lideri kao primeri proaktivnog ponašanja, sa razvijenim osećajem za otkrivanje impulsa iz okruženja, imaju esencijalnu ulogu u identifikovanju potreba za promenama i razvijanju svesti o njihovoj neophodnosti kod ostalih članova organizacije. Ova leaderska uloga odgovara sa samom prirodom leaderskog procesa, koji je uvek suprotan statusu quo i orijentisan na monitoring okruženja, u nastojanju da se otkriju potencijalne šanse ili pretnje za preduzeće. Otkriti u pravo vreme neiskorišćene tržišne niše preduzeću donosi profit, bolju tržišnu poziciju u odnosu na glavne konkurente. U promenljivom okruženju, da bi opstala, preduzeća se i sama moraju neprestano menjati i razvijati. Opstanak i razvoj podrazumevaju ulaganje napora u reevaluaciju i ponovnu afirmaciju konkurentnih prednosti preduzeća i njihovih pozicija na tržištu. Kontinuirane promene u savremenom biznisu zahtevaju od zaposlenih u preduzeću da usvajaju konstantno nova znanja, prikupe što više novih informacija, izađu na kraj s novim zadacima, poboljšaju i unaprede svoje veštine, i često menjaju svoje radne navike, vrednosti i stavove. Ovo uključuje *promene u ljudima*, kod menadžmenta i zaposlenih, njihovih sposobnosti, motivacije, ponašanja i delotvornosti na radu. Isto tako uključuje i promene u organizacionoj kulturi – promene vrednosti, ustaljenih običaja, informacionih odnosa, uticaja, stila upravljanja. S obzirom da je to čitav proces korenitih promena potrebno je učenje, i vreme, napor, upornost, sposobnost, odanost i predanost poslu koji se obavlja. Sveobuhvatni i osnovni cilj jeste *podizanje nivoa konkurentnosti preduzeća na tržištu* i postizanje boljih poslovnih rezultata, što i jeste glavni inicijator i krajnji cilj promena. Ako se ima u vidu činjenica da je iniciranje organizacionih promena posledica neravnoteže snaga usmerenih na promene i onih koje se zalažu za održanje postojećeg stanja, logično je očekivati pojavu otpora pojedinih članova organizacije, koji može poprimiti veoma različite oblike i intenzitet. Borba protiv otpora organizacionim promenama predstavlja jedan od najznačajnijih zadataka lidera, čije uspešno obavljanje podrazumeva poznavanje uzroka otpora i korišćenje strategija za njegovo svođenje na najmanju moguću meru. Forme otpora mogu biti veoma suptilne, pa se od lidera zahteva da pažljivo razmotri individualne razloge i da reaguje. Njegov odnos prema otporu svakako će biti posledica dominantnih karakteristika leaderskog stila, ali se može zaključiti da ne postoji jedinstven recept za prevazilaženje otpora promenama, već da treba razumeti pojedinačne slučajeve i tretirati ih zavisno od uzroka. Jedan od najbitnijih zadataka lidera jeste snabdevanje ljudi adekvatnim informacijama, odnosno detaljima vezanim za poslovanje preduzeća i trendovima koji se očekuju u budućnosti. Prvenstveno je neophodno objasniti **suštinu organizacionih promena**, osnovne razloge, ali i konkretne ciljeve koje ostvaruje preduzeća (uštede, bolji proizvodni učinak i bolje poslovne performanse) za sprovođenje, kao i ulogu zaposlenih u njihovoj realizaciji i zahteve koji se pred njih postavljaju. Aktuelne informacije podeljenog vođstva.

**Kreiranje (oblikovanje) vizije i strategije** predstavlja bazičnu dimenziju leaderskog procesa, od vitalnog značaja za uspešno i znanja o promenama dovode do smanjenja neizvesnosti, konfuzije, nesigurnosti i straha, pa su zaposleni spremniji da sarađuju, čak i u slučaju da se lično ne slažu sa svim aspektima promena. Važno je i nastojanje lidera da što



veći broj ljudi neposredno uključi u proces organizacionih promena, čime se omogućuje stvaranje osećaja kontrole i kanalisanje negativne energije, što su najznačajini efekti participativnog liderstva, odnosno sprovođenje organizacionih promena. Uloga vizije i uopšte celokupne strategije u realizaciji organizacionih promena vidi se u inspirativnoj snazi i pokretačkim mehanizmima, zasnovanim na generisanju osećaja svrhe i jakog emotivnog naboja, koji čine neophodnu pokretačku snagu, nužnu za obezbeđenje angažovanosti i visoke posvećenosti članova preduzeća organizacionim promenama. Dobro postavljena strategija sa jasnom vizijom pomaže da se usmeri i inspiriše energija velikog broja ljudi raspoređenih na različitim pozicijama. Ona predstavlja vrhunski standard za procenu efektivnosti svih aktivnosti u procesu promena, olakšava izbor novih članova organizacije i obezbeđuje bazu za definisanje strateških ciljeva. Pošto se sposobnost kreiranja upečatljive vizije smatra imperativnom osobinom svakog lidera, s pravom se može zaključiti da nedostatak vizije može da se poistoveti sa nedostatkom liderskih sposobnosti. Onaj ko ne poseduje viziju ne može se smatrati liderom, naročito u procesu radikalnih organizacionih promena, koje se suštinski oslanjaju upravo na viziju i definisanu staregiju željenog novog stanja organizacije. Pošto organizaciona vizija, a samim tim i strategija preduzeća najčešće predstavljaju refleksiju personalne vizije lidera, to se može zaključiti da je uloga lidera u njenom kreiranju apsolutno nezamenljiva. Prihvatanje vizije od strane svih članova organizacije jedan je od primarnih preduslova uspešnog sprovođenja organizacionih promena. U kontekstu upoznavanja sledbenika sa vizijom, ali u u svim drugim segmentima njihovog ispirisanja da se angažuju u njenoj realizaciji.

**Komuniciranje vizije promene** predstavlja jedan od najvažnijih zadataka i najvećih izazova za lidere. Efektivna liderska komunikacija podrazumeva upravljanje verbalnim i neverbalnim dimenzijama komuniciranja, uz poštovanje određenih pravila i korišćenje raznovrsnih medija i formi prenošenja informacija. Veoma je značajno sprečiti da se komuniciranje pretvori u jednosmerno distribuiranje podataka, bez odgovarajućeg povratnog efekta. Zbog toga je jedan od suštinskih preduslova efektivnog komuniciranja u procesu promena čini dvosmerna komunikacija između lidera i sledbenika, što implicira korišćenje feedback-a, gde se kroz konstruktivni dijalog, kreira zajedničko mišljenje i sumiraju različite ideje i stavovi o organizacionim promenama. Efektivno komuniciranje između lidera i sledbenika od posebne je važnosti za funkcionisanje i vođenje timova za promene. Kada je vizija promene predstavljena zaposlenima neophodno je formirati **timove zaposlenih koji će biti sposobni da samostalno relizuju promene**. Timovi povezuju komplementarne veštine i iskustva, stvarajući miks znanja i sposobnosti neophodan za suočavanje sa kompleksnim problemima koje nameću transformacione izmene u organizaciji. Dobro oblikovani timovi obezbeđuju čvrste interakcije između članova i njihovu veću povezanost, pojačavaju osećaj pripadnosti i identifikacije, koji dovode do povećanja motivacije i smanjenja verovatnoće pojave otpora i opstrukcija. Lider je najznačajnija pokretačka snaga timskog rada u procesu promena, jer služi kao integrišući mehanizam individualnih napora članova tima, povezujući i usmeravajući *pojedinačne aktivnosti prema zajednički definisanom cilju*. Čak i u slučaju sposobnosti tima da sam sebe vodi, odnosno da u međusobnoj komunikaciji članovi koordiniraju svoje aktivnosti, ostaje nezamenljiva uloga lidera u procesu njegovog formiranja, odnosno komponovanja u skladu sa potrebama organizacionih promena, tako što se one odvijaju brže, efikasnije i racionalnije. Ukoliko se kroz aktivnosti timova za promene ostvaruju **početni kratkoročni uspesi u realizaciji** organizacione promene i vidljivi su prvi efekti promene to ne treba da „zavara“ lidera i

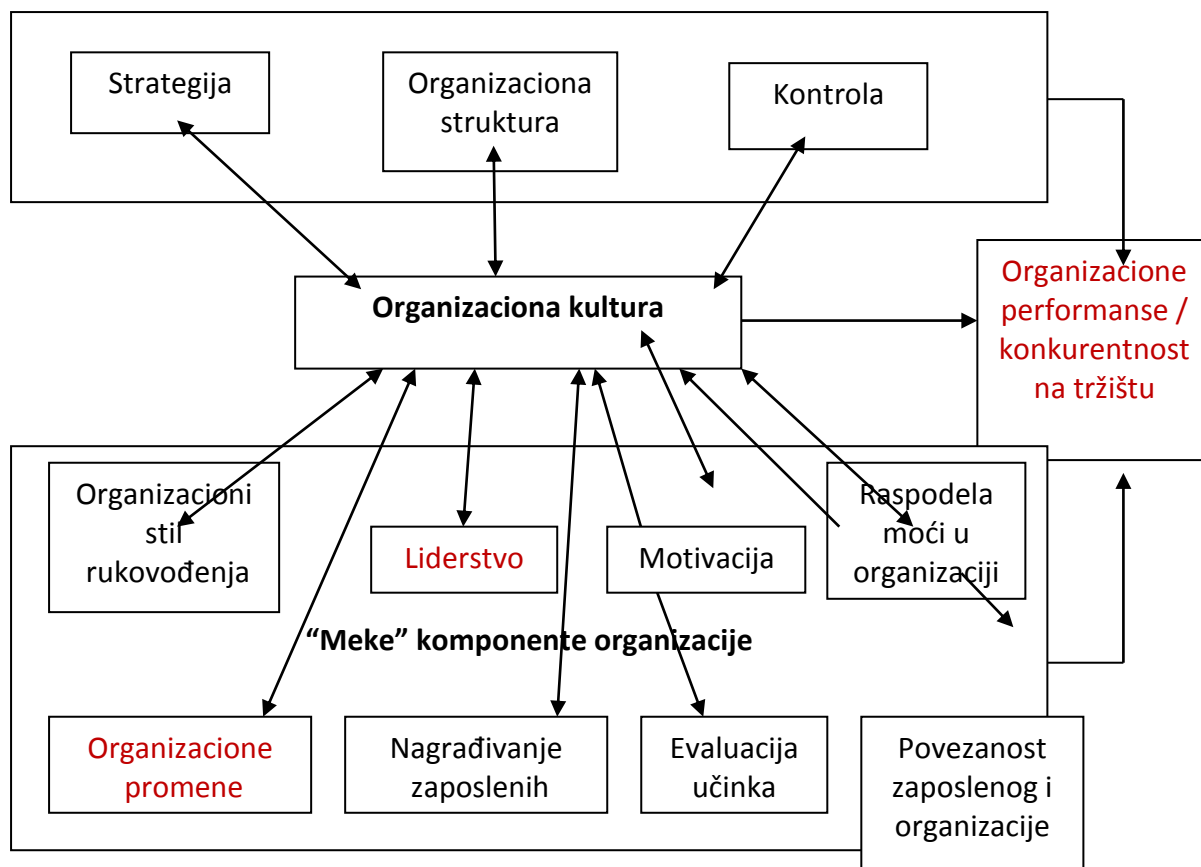
menadžment preduzeća već je neophodno da se nastavi sa započetom implementacijom promene.

**Konsolidovanje ostvarenih prednosti i pokretanje daljih promena** je predposlednja faza u realizaciji gde je organizaciona promena već izvršena i implementirana unutar organizacije. Međutim stvorenu prednost izvršenom promenom je potrebno konsolidovati i trajno zadržati. Pобољшanje uvedenom promenom bi trebalo da donosi značajnu dugoročnu konkurentnu prednost preduzeću na tržištu, a uloga lidera jeste da trajno “sačuva” stečenu prednost i da inicira nove promene. „Usađivanje” novih pristupa u organizacionu kulturu preduzeća je neophodno jer se organizaciona kultura preduzeća mora indirektno prilagoditi (eksterno) prilikama na tržištu i interno uz značajnu ulogu lidera u sklopu preduzeća. Kratkotrajni uspesi preduzeća ne smeju biti prolazni pa je stoga neophodno uvođenje novih pristupa koji će učvrstiti novu organizacionu promenu i “osvežiti” organizacionu kulturu.

Može se uvideti da je korelacija između organizacione promene, lidera i konkurentске prednosti na tržištu jasno uočljiva i izuzetno važna u sve izjednačenijoj tržišnoj utakmici, gde je uspešno povezivanje između ove tri komponente “dobitni ključ” koji donosi konačnu prevagu preduzeću na tržištu.

#### **ZNAČAJ INTEGRISANJA “TVRDIH” I “MEKIH” KOMPONENTI ZA KONKURENTNOST PREDUZEĆA NA TRŽIŠTU**

Čvrsta povezanost između “tvrdih” i “mekih” komponenti unutar organizacije je izuzetno značajna za normalno funkcionisanje preduzeća, ali i za stvaranje dominantne pozicije na tržištu. Dobra integrisanost i usklađenost svih komponenti značajno doprinosi dugotrajnoj konkurentnosti preduzeća u tržišnoj utakmici. Svaka komponenta je važna za funkcionisanje preduzeća, a uloga menadžmenta preduzeća i lidera jeste da na najbolji način “ukomponuje sve kockice mozaika” u preduzeću. Ukoliko je neophodna organizaciona promena potrebno je analizirati koja od dole navedenih komponenti treba da se menja. Da li samo jedna ili više njih? S obzirom, da su komponente međusobno povezane vrlo je verovatno da će promena na jednoj komponenti uticati direktno i na ostale iz te grupe, ili će čak kod nekih krupnijih promena doći do domino efekta koji će zahvatiti sve komponente u organizaciji.

**“Тврде” компоненте организације**

Slika 2. Model “tvrđih” i “mekih” komponenti u organizaciji

(Izvor: Sopstveni prikaz autora)

Kao što se vidi iz modela organizacione promene i liderstvo spadaju u „meke“ komponente i važan su deo u svakoj organizaciji. Gornji deo modela čine „tvrde“ komponente: strategija organizacije, njena organizaciona struktura i kontrola kroz koju se vrši monitoring svih procesa u organizaciji. Može se reći da ove prve dve komponente čine „kostur“ organizacije dok je kontrola sama po sebi neophodna za normalno izvršenje svih procesa i zadataka u organizaciji.

Sa druge strane „meke“ komponente su brojnije i one čine „nadgradnju formiranog kostura“ organizacije. Pored liderstva i organizacione promene ostale „meke“ komponente su: organizacioni stil rukovođenja (demokratski stil uz ulogu lidera je preporučljiv), raspodela moći u organizaciji (kroz formiranu organizacionu strukturu), motivisanje i nagrađivanje zaposlenih (motivisanost je često direktno povezana sa nagradom), evaluacija učinka zaposlenih (nagrada prema učinku) i povezanost zaposlenog i organizacije (lojalnost zaposlenih prema organizaciji) su od krucijalne važnosti za organizaciju i direktno utiču na dobre organizacione performanse tj. konkurentnost preduzeća. Iz modela se vidi da je organizaciona kultura najznačajniji deo organizacije i da bez ove komponente model ne bi mogao da funkcioniše. Ona čini „vezivno tkivo“ čitave organizacije jer povezuje sve komponente modela pa čak utiče i na krajnju konkurentnost preduzeća. Kompletan

međuzavisnost leaderskog procesa i organizacionih performansi realizuje se u najvećoj meri, upravo preko organizacione kulture odnosno, kultura se pojavljuje kao najznačajniji intermedijator tog procesa. Lider ima centralnu u formiranju organizacione kulture prvo, zbog specifične pozicije i raspolaganja ključnim informacijama i resursima i mogućnosti da prvi predlaže rešenja određenog problema, koja kasnije poprimaju rutinski karakter i prerastaju u organizacionu kulturu. Drugo, uživa najveće poverenje ostalih članova organizacije, zbog čega su oni spremni da predložena rešenja prihvate i angažuju se u njihovoj realizaciji. Treće u mogućnosti je zbog svog uticaja na sledbenike da direktno oblikuje njihov način razmišljanja, namećući im svoje stavove i konceptualizaciju događaja i pojava u svetu koji ih okružuje.

Polazeći od koncipiranog modela i gore navedenih razloga može se zaključiti da lider ima ogroman uticaj na formiranje organizacione kulture u organizaciji, kao i na navedene organizacione komponente iz modela, a samim tim direktno doprinosi i dugoročnoj konkurentnosti preduzeća.

### ZAKLJUČAK

S obzirom da lider ima ključnu ulogu u promeni dominantnih vrednosti organizacione kulture koja predstavlja esencijalni preduslov uspešnog sprovođenja organizacionih promena u svim segmentima organizacionog dizajna, negovanje lidersta u savremenim organizacijama se nameće kao imperativ. Nakon izvršenih organizacionih promena, a naročito nakon njihove primene u organizaciji, neophodno je obezbediti podsticaj i podršku članovima kolektiva u razvoju leaderskih sposobnosti i kapaciteta, čime se omogućuje sukcesija liderstva. To je od izuzetnog značaja za preduzeće kod kojeg se može očekivati sve izraženija potreba za promenama, a promene se za mnoge organizacije nameću kao pitanje opstanka i nužnost koja nema alternativu. S obzirom na činjenicu da će proces promena uvek zahtevati adekvatno usmeravanje i vođenje od strane lidera, može se zaključiti da proučavanje uloge lidera u tom procesu ni u budućnosti neće biti manje aktuelno. Odnos između „trougla“ liderstvo, organizaciona promena i kao rezultat toga konkurentska prednost na tržištu će biti sve značajniji za uspeh organizacije u savremenom biznisu gde će uspeh donositi nijanse po kojima će se konkurenti razlikovati. Na koji način ostvariti konkurentsku prednost u sve izjednačenijoj utakmici biće osnovni zadatak koji će se postavljati pred lidere. Samim tim svaka od komponenti iz modela će značajno doprinositi za konačan uspeh ili sa druge strane neuspeh preduzeća na tržištu. Kako uz pomoć organizacione kulture kao najznačajnijeg elementa u organizaciji uklopiti „tvrde“ i „meke“ komponente unutar organizacije, a da to opet dugoročno donose profit preduzeću biće težak zadatak ali i glavno umeće gde će lider pokazati svoju ulogu. Primetne su mnogobrojne prepreke za lidera koja treba da se reše, ali svakako

### LITERATURA

- 1) Adžić, S 2004, Lider u marketingu, Ekonomski institut, first edn. Beograd.
- 2) Carnall, C 2007, Managing Change in Organizations, Financial Time/Prentice Hall, fifth edn. London.
- 3) Cvijanović, M. J 2004, Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd.
- 4) Kotter, JP & Schlesinger, LA 1989, Choosing strategies for change, „Harvard Business Review“, vol. 67, no. 9, pp. 36-40.

- 5) Kotter, J 1996, Leading Change, Harvard Business School Press, 3rd edn. United States of America.
- 6) Ristić, D 2007, Upravljanje promenama, Cekom books, Novi Sad.

## МЕНАѢЕРОТ – КРЕАТОР НА ОДНОСИТЕ ВО КОМПАНИИТЕ

## MANAGER – CREATOR OF RELATIONSHIPS IN COMPANIES

**Д-р Мимоза Бакиевска**

НУ Народен театар – Битола  
Бизнис Академија Смилевски - БАС

**Mimoza Bakievska Ph D**

NI National theatre-Bitola, Business Academy Smilevski - BAS

[mimozabak@yahoo.com](mailto:mimozabak@yahoo.com)

**дипл. правник Петар Бакиевски**

**Petar Bakievski Bachelor of law**

Втор циклус на студии, насока Деловно право,

[petarbak@hotmail.com](mailto:petarbak@hotmail.com)

УДК: 005.95-051:005.344

### АПСТРАКТ

За секоја компанија примарна обврска која води до постигнување на најголем профит, секако не е само посакуваниот, туку и реално воспоставен однос на менаџерот кон севкупните појавни облици на сериозно манифестираните работни активности на вработените лица. Наизглед наивна и едноставна, ваквата улога на менаџерот претставува носечка сила која бара вкрстување на бројни составни компоненти. Способноста за раководење и донесување одлуки, како и приодот и начинот на користење на сите видови ресурси се од исклучителна важност за претпријатието и неговата конкурентност на пазарот. Од друга страна, степенот на посветеност на менаџерот кон вработените лица со нивно вклучување во технолошките промени и создавање на услови за нивна постојана едукација и оспособување за оценка на потребите на пазарот, претставуваат неопходен предуслов за што повисок иновативен напредок на компанијата. Се разбира, менаџерот секогаш треба да знае како да го испланира производството и целта на истото, за да оствари највисока добивка; со својата личност самиот да претставува пример на мотивираност и работливост; подготвеност да помогне не само во процесот на производство, туку и во приватниот живот на своите вработени, а потешкотиите да ги решава без закани и насилство.

Незапознати со целта на работењето, не ретко кај вработените лица се јавува чувство на несигурност, неисполнетост и занемареност, но и незадоволство од вреднувањето на нивниот труд. Со каков feedback ќе вратат вработените лица исклучиво ќе зависи од стратегиските цели и мисионерската улога што менаџерот ја прифатил како свој начин на работење.

**Клучни зборови:** менаџер, компанија, вработено лице.

### ABSTRACT

The primary obligation that leads to achievement of the highest profit, for each and every company, certainly is not only the desired, but rather realistically established

relationship between the manager and the overall phenomenal forms of seriously manifested work activities of employees.

Seemingly naive and simple, this role of the manager is the leading force which requires a number of constituent components to be crossed together. The capability of managing and making decisions, as well as the approach and method of using all resources, are crucial for the company and its market competitiveness. On the other hand, the level of manager's dedication to the employees by involving them in the technological changes and the creating of conditions for their continuous education and training to assess the needs of market, are necessary preconditions for the highest possible innovative progress of the company. Of course, every manager should always know how to plan the process of production and its purpose, to maximize the profit; manager's personality has to be an example of motivation and hardworking; he/she must possess preparedness to help, not only in production process, but also in employees' private lives, and to resolve every difficulty without threats and violence.

Unfamiliar with the purpose of working, not infrequently, employees feel unsecure, emotionally unfulfilled and neglected, but also dissatisfied with the evaluation of their hard work.

What kind of feedback will employees return, is a question which answer will solely depend on the strategic objectives and the missionary role that manager has accepted as own way of working.

**Key words:** manager, company, employee.

### ВОВЕД

За најспецифичен вид ресурс во секој производствен процес се сметаат човечките ресурси. Како одраз на специфичното работење тие се разликуваат од една до друга компанија. Во оваа смисла, значаен е воспоставениот однос на менаџерот со лицата кои ги има вработено, нивната меѓусебна корелативна врска, синтетизираноста на работните интереси наместо простиот аналитички едностран пристап; заедништвото на полето на планирањето, анализите, едукацијата, начинот на работење и наградување, и се тоа според долгорочна стратегиска политика.

Креирањето на односот на менаџерот со вработеното лице е нов институт и процес кој допрва треба да се учи. Тој во западните држави веќе се практикува, но за нашата држава, која две децении има поинакво општествено и економско уредување, останува како задача да учи од туѓите успеси и постапки.

Меѓутоа треба да се прифати фактот дека во Република Македонија има компании кои исцрпно ја знаат и практикуваат улогата на врвен HR-менаџер со што ја имаат надминато симплицитноста на односот менаџер-вработен.

### ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧУВАЊЕ

Последните теоретски приоди во проучувањето на околностите во кои се одвива еден работен процес констатираат присуство на причинско-последичен сооднос во смисла на крајниот резултат. Тоа е односот кој неминовно се создава и продлабочува помеѓу вработеното лице и менаџерот на една компанија. Се поставува прашањето каков е тој однос помеѓу овие две категории на лица?



За секоја компанија, што има тенденција за освојување на што поголем пазарен простор, прашањето за воспоставениот однос помеѓу овие две категории е од исклучително значење доколку компанијата своите работни активности ги планира според соодветна статегиска политика. Сосема поинаков е приодот во размислувањето доколку станува збор за компанииска организираност во согласност со изготвена оперативна програма. Во една вака разграничена развојна политика на компанијата, забележан е различно воспоставен однос помеѓу вработените лица од една страна и менаџерите, од друга страна, кои се креатори на реалните работни и егзистенционални односи.

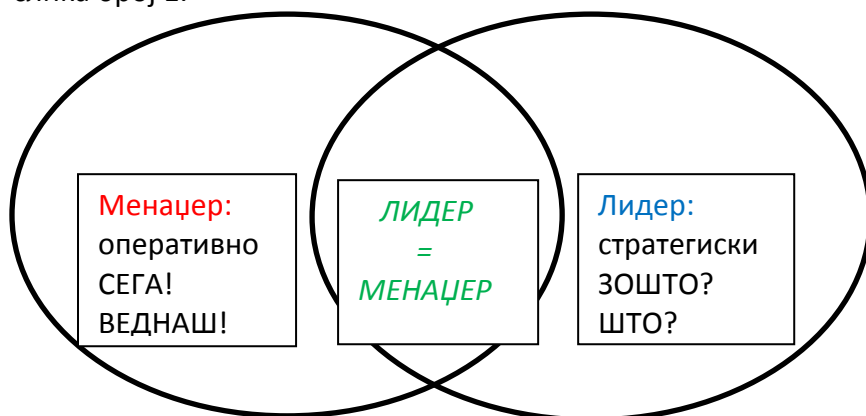
Поаѓајќи од погорекажаното, се наметнува прашањето дали менаџерот е тој кој што ја има надлежноста (правата, но и одговорностите) да создаде максимално оптимални услови за одвивање на работниот процес во компанијата.

Од аспект на нашиот интерес, при анализирањето на работните положби на сите вработени лица во една компанија се доаѓа до констатација дека, глобално постојат три нивоа:

- 1) на најниско ниво односно општи работници кои директно се вклучени во работењето,
- 2) лица (работоводители, сменоводители, административци) кои претставуваат алка на поврзаност помеѓу најниските изведувачи со оние од врвот и
- 3) менаџери и лидери

При сегашниот современ начин на производство и постоење на пазарна економија и претприемништво, теоријата, но и практиката веќе прават разлика во содржината на поимот менаџер и лидер. Заедничко за двете категории највисоки раководни положби е нивниот стремеж за остварување на што повисок профитабилен учинок; лидерот своето ангажирање го насочува далекусежно односно тој работи стратески со изнаоѓање на одговори на поставените проблеми: тој употребува „зошто“, нуди и бара доверба и внесува иновации за подобрување на процесот на работа; за менаџерот, пак, процесните резултати треба да стасаат „сега и веднаш“ односно тој работи оперативно, со редовно контролирање на работата на вработеното лице и изнаоѓање на моментално соодветно решение.

Искусствените податоци говорат дека највисоки резултати има кај оние компании кои во својот врв ги соединиле лидерската и менаџерската вештина во едно лице. На овој вид менаџери всушност се однесува овој труд, како што е прикажано на слика број 1.



Слика бр 1: Соединување за највисоки резултати

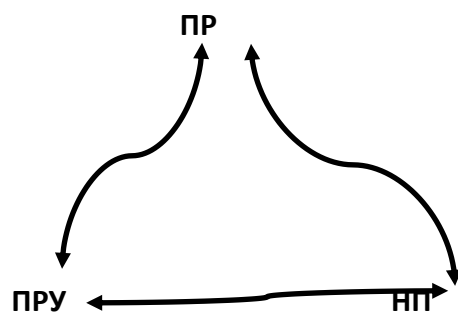
Таквите креатори на односите во компаниите вешто знаат да бидат одлични HR - менаџери (Human Resources). Тие знаат дека најважен ресурс во било која компанија, која со своето работење сака да биде високо конкурента на пазарот е човекот, односно вработеното лице кое директно е вклучено во производството на крајниот производ. Во *Вовед во менаџмент*, Јолевски И.Томе (2004) вели дека „станува евидентно дека луѓето т.е.кадрите се еден од најсуштествените елементи на реалниот индустриски систем“ (стр.186). Од друга страна, во делото *Менаџмент и профит*, Михајловски Ѓорѓи (1996) вели дека „почитта и признавањето на способностите на единката, не само што е корисна за самата единка, туку користа се протега и на претпријатието...“ (стр.28), со што се потврдува местото и улогата на човекот како вработено лице.

Досегашното искуство покажува дека сеуште на оваа прашање не му се посветува доволно внимание, особено во оние држави штотуку зачекориле во капиталистичкиот начин на производство односно, во оние земји кои сеуште „тапкаат“ в место во премногу долгиот процес на транзиција од социјализам кон капитализам како што е нашата држава. Прашањето околу тоа, се разбира, не се предмет на интересирање во оваа прилика.

Сепак, и теоријата и практиката забележува одредено нагорно движење на оценката на вреднување на човековата личност како примарен ресурс и неговиот вложен труд. Менаџерите на високо рангираните компании му даваат подеднакво значење на сите членови: на поединците, на својот тим и воопшто на целата компанија. Тие својот успех го засноваат на примената на следните компоненти:

- планирање на севкупниот процес (критериуми, насоки и цели за работа);
- следење на сработеното;
- разговор со вработеното лице околу планираните и остварени резултати;
- соодветно наградување на вработениот.

Додека првите три компоненти може да бидат однапред испланирани и внесени во оперативниот план односно стратегиската развојна политика, на компанијата останува тековно да одлучува по последниот елемент кој зависи од нејзината профитабилност. Заради тоа се вели дека работниот процес е взаемно поврзан со процесот на развој и управување и процесот на наградување (слика број 2).



Слика бр.2: Поврзаност на процесите на работа, раководење и управување и наградување

## ЦЕЛИ НА ПРОУЧУВАЊЕТО

Проучувањето на статусот на менаџерот како креатор на односите во компанијата има двојна цел:

Првата, основна цел е согледување на односот на менаџерот врз целата организациска и производствена постројка на компанијата, но и неговото влијание и одраз на резултатите од таквото раководење и управување. Последиците на воспоставениот креативен однос со вработените лица особено би го обележале трендот на влијание на позитивниот компаниски дострел.

Непосредна цел е да се дојде до податок за влијанието на конкретните активности и мерки што ги осознал и реализирал менаџерот, како и да се преземат соодветни превентивни мерки во надминување на слабостите, неекипираноста и дезорганизираноста на компанијата, чија последица би била ниска производна конкурентност.

## КОРИСТЕНИ МЕТОДИ

Појавниот однос менаџер-вработено лице во облик каков што сега овде анализираме, е од понов датум. Поради тоа, нашата држава, но не само таа, имаат многу малку искусвени податоци. Анализата на влијанието на менаџерот врз односите во компанијата, поконкретно, врз вработените лица (човечки ресурси) е сиромашна доколку се согледува во емпириски облик. Заради тоа, резултатите се базираат на податоци кои се добиени преку анализа на теоретските содржини на современите експерти, како нивни први чекори во оваа област.

Покрај тоа, за нашето истражување од големо значење е примената на компаративниот метод, пред се на организациското работење на компаниите во развиените западни држави кај кои се покажало како многу успешно современото, позитивно влијание на HR - менаџерот.

## РЕЗУЛТАТИ

При разработувањето на ова прашање, се тргна од претпоставката дека доколку менаџерот на една компанија во односите со своите вработени постапува во согласност со добрите деловни обичаи и прописи, тогаш резултатите на компанијата ќе бидат повисоки, а со тоа и конкурентноста ќе биде поголема.

Индикатори:

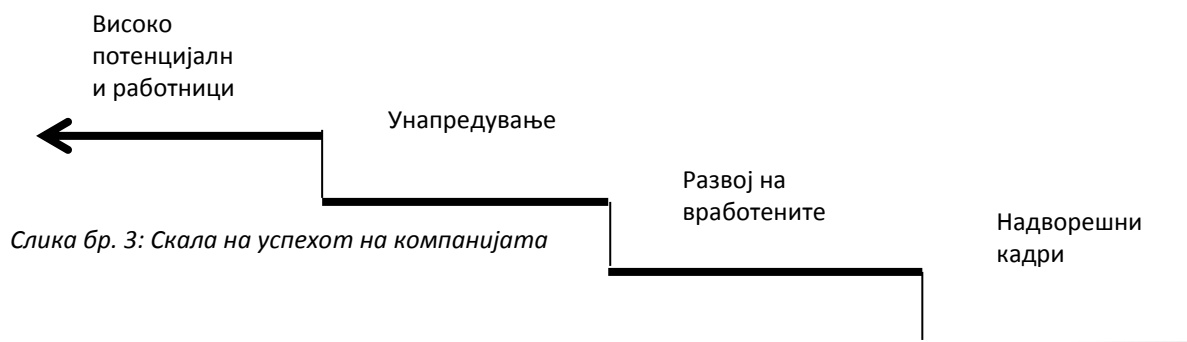
- број на вработени лица во компанијата
- број на незадоволни вработени лица кои ја напуштиле компанијата
- број на задоволни лица со месечно исплатената плата
- број на лица упатени на стручно усовршување
- број на вработени лица кои отсутуваат од работа поради нарушено здравје
- број на задоволни лица поради постојаната комуникација, унапредување и остварени резултати
- степен на почитување на правните прописи во работниот процес
- вклученоста на вработеното лице во системот на планирање

- вкупно остварен приход на компанијата со задоволни вработени лица
- вкупно остварен приход на компанијата во која владее незадоволство и нарушени односи помеѓу менаџерот и вработените
- број на сторени саботажни инциденти

Во нашата држава има многу малку компании кои планираат креирање на односите помеѓу менаџерот и вработените лица. Веројатно токму тоа е причината што сеуште производството кај нас се одвива стихийно, со недоверба и со задоцнети резултати. На ваквата негативна појава влијае и големата невработеност, која како да ги „тера“ менаџерите кон вработените лица да воспостават еден надредувачки, директорски, диктаторски однос, односно однос „прави што ти велам, нема ти што да размислуваш“. Во таква ситуација, не е ретка појавата на отсуствување од работа поради нарушено здравје, а понекогаш вработеното лице поради незадоволство да посегне кон чекори на саботажа на производниот процес.

Погоре наведените индикатори во целост ја одразуваат причинско-последичната врска на менаџерот и останатите вработени лица. Очигледно е дека токму тој, менаџерот, треба да ја креира целата организациска структура. За добриот менаџер не е доволно да биде стручно поткован, неговата теоретска подготовка е само првиот чекор кон успешното управување и раководење. Поинаку кажано, за него е важно да знае да раководи односно да ги однесе во позитивна насока.

За вработеното лице од исклучително значење е добиената награда за неговиот вложен труд. Знаејќи го тоа, обврска на менаџерот е да му овозможи материјален односно нематеријален надоместок кој во себе покрај платата ќе ја содржи и грижата за неговите интереси, проблеми, семејството, потребата, но и желбата за професионално и лично усовршување, или накратко кажано, во планот за одржлив развој на компанијата, адекватно место да му се даде на вработениот како на личност со сите негови професионални и лични потреби. Блискоста на менаџерот со своите вработени е најцврстиот темел врз кој би се градела компанијата. Тој е должен да ја знае причината за незадоволството на вработениот, а меѓусебните односи да ги постави на солидна правна основа и примена на позитивните законски прописи. Задоволниот вработен не би размислувал за напуштање на компанијата; обратно, тој би ја вложил целата своја способност, креативност, вештини и позитивни размислувања за иднината на компанијата, зашто таа е местото каде би ја засновал својата егзистенција, но и среќа. Добриот менаџер на солидно рангирана компанија потребно е во континуиран процес да го следи развојот на вработениот работник и да обезбедува услови за негово усовршување од првиот ден на вработување како неискусен кадар, па се со создавање на високо рангирани вработени лица. На тој начин, менаџерот ја создава Скалата на успехот на компанијата, како на слика бр.3.



Користејќи го странското искуство, менаџерите на нашите врвни компании веќе го знаат начинот на кој можат да привлечат стручни кадри и да постигнат оптимални резултати. Со вработување на такви лица, менаџерите го започнуваат процесот на креирање на односите во компанијата, дополнително им овозможуваат стручно усовршување, почитување на нивната личност, грижа за нивното здравје и благосостојба. Преку примена на правната регулатива менаџерите ја искажуваат својата подготвеност да бидат во тек со законските обврски кон државата и поединецот. Тие, не само што очекуваат, туку и прифаќаат предлог од стручните кадри како вистински одговор на сите прашања кои за компанијата носат повисок приход, заедно да планираат и да го унапредат производниот процес.

Домашните теоретски показатели и странските емпириски податоци за работењето на компаниите (многу висок приход и стекнато брендирано производство!) ја потврдуваат тезата дека кај секоја компанија неопходно е планско креирање на односите во организацискиот процес.

### ЗАКЛУЧОК

Во услови во кои се наоѓаат најголемиот број држави во светот (кризно стопанисување), тешко е да се реализираат зацртаните плански и креативни активности на менаџерот. Тој најчесто користи евтина работна сила; дали може од неа да очекува активна вклученост во планирање на организациските текови на компанијата?! Од друга страна, вработеното лице преферира да изнајде начин за обезбедување на средства за живот. Прашање е колку вработеното лице може и сака да влијае со свој предлог врз менаџерот, кога со својот труд, во услови на масовна невработеност, може да обезбеди само минимални финансиски средства. Отворено е прашањето дали ваквото лице може да биде креативно во развојот на компанијата каде работи. Затоа пред менаџерот, но и пред вработениот се поставува како предизвик интегрирањето на сите фактори кои треба да ги поддржуваат интересите на компанијата.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Bennis, Warren G, *"On Becoming A Leader"*, Cambridge, Massachusetts, 1989
- 2) Јолевски, И.Томе *„Вовед во менаџмент“*, АД „Киро Дандаро“ Битола, 2004
- 3) Михајловски, Ѓорѓи *„Менаџмент и профит“*, Друштво за наука и уметност, Битола, 1996
- 4) Кралев, Тодор *„Основи на менаџментот“*, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2001
- 5) Фити, Таки *„Економија“*, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, Скопје, 2008
- 6) [www.jobprofiles.org/human-resourses-m...](http://www.jobprofiles.org/human-resourses-m...)
- 7) [www.biznis101.com](http://www.biznis101.com)
- 8) [www.linkedin.com/groups](http://www.linkedin.com/groups)
- 9) [www.seebiz.net.mk/?!itemID](http://www.seebiz.net.mk/?!itemID)
- 10) [www.kapital.mk/mk/magazin/80753](http://www.kapital.mk/mk/magazin/80753)
- 11) [www.crnobelo.com/zivot/kariera/11312](http://www.crnobelo.com/zivot/kariera/11312)
- 12) [www.pretpriemac.mk/index.php/novosti/1367](http://www.pretpriemac.mk/index.php/novosti/1367)
- 13) [www.HR.com.mk](http://www.HR.com.mk)

**ИНТЕЛЕКТУАЛНА ПРЕДНОСТ НА СТУДЕНТИТЕ ИДНИ СПОРТСКИ  
МЕНАѢРИ РЕАЛИЗИРАНА НИЗ ИНСТРУМЕНТАЛЕН КОНЦЕПТ ВО  
ДИДАКТИЧКИОТ МАТЕРИЈАЛ**

**INTELLECTUAL ADVANTAGE OF THE STUDENTS FUTURE SPORTS MANAGERS  
CONDUCTED UPON THE INSTRUMENTAL CONCEPT IN THE DIDACTIC  
MATERIAL**

**М-р Никола Пановски**

Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје

**Nikola Panovski M Sc**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[nikitenis@yahoo.com](mailto:nikitenis@yahoo.com)

**М-р Срџан Прокиќ**

Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје

**Srdjan Prokich M Sc**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[srdzan\\_prokic@yahoo.com](mailto:srdzan_prokic@yahoo.com)

УДК: 378.016:796.062(497.774)

37.07:005.95]:796.062-057.875(497.774)

**АПСТРАКТ**

Во трудот ќе се презентира важноста на поврзаноста помеѓу теоријата и практиката во образовниот процес, за предметите Спортски менаџмент и Оперативно менаџирање на спортски објекти. Авторите сметаат дека теоретско-практична синтеза во дидактичкиот материјал, овозможува дипломираните студенти да поседуваат интелектуална предност при нивната апликација за работа на берзата на трудот.

Трудот е заснован на концепција на прагматичност од John Dewey со акцент на инструменталниот пристап, кој според повеќе автори се препорачува како најприменлив во едукацијата за идните спортски менаџери.

Низ истражувањето ќе се употреби метод на експлорација со техника на интервју и инструмент на Ликертова скала, авторите сакаат да потврдат дека студентите позитивно го оценуваат теоретско-практичниот пристап кој е застапен во нивниот дидактички материјал.

Авторите претпоставуваат доколку наставниот материјал кој во својата содржина ја имплементира образовната компонента, со која студентите се стекнуваат со: знаења, вештини и компетенции, може да се очекува Спортските Менаџери да претставуваат интелектуален капитал за спортските организации.

Истовремено доколку наставниот материјал во својата содржина ја содржи воспитната компонента, која развива: критички однос и јасно изразени ставови може да се очекува Спортските Менаџери да претставуваат иден човеки капитал за спортските организации.

Главните задачи на истражувањето на наставниот материјал се насочени кон: оцена за успешност како теоретско средство со кое се врши трансфер на знаење до студентите од БАС, присутност на практичните обврски и задачи со кои студентите како идни спортски менаџери ќе се сретнат на своето работно место, информации за можноста за кариерен и професионален развој како Спортски менаџери.

Трудот е базиран на домашната и странската достапна литература.

**Клучни зборови:** инструментализам, теоретска-практична синтеза, интелектуална предност.

### ABSTRACT

This work will present the significance of the connectivity between the theory and the practice in the educational process for the subject Sport Management and the Operational Management of Sports' Facilities. The Authors believe that the theoretical and practical synthesis in the didactic material enables intellectual advantage for the graduated students in their job applications at the labor market.

This paper is based upon the pragmatic concept by John Dewey emphasizing instrumental approach which according to a number of authors is recommended as the most appropriate in the education of future sports' managers. In the research, the method of exploration will be used with technique of interview and instrument of the Likert's scale, the authors wanted to reconfirm that the students positively evaluate the theoretical and practical approach present in their didactic materials.

The authors believe that if the teaching material which in its content implements the educational component thus enables the students to obtain: knowledge, skills and competences; the sports' managers are expected to represent intellectual capital for the sports' organizations.

At the same time if the teaching material contacts the raising component which develops critical positions, it could be expected that the sports managers will represent future human resource for the sports organizations.

The main goals of the research in the educational material are directed towards assessment of the successfulness as a theoretical mean of transferring the knowledge to the BAS students, presence of the practical responsibilities and tasks that the students as future sport managers will encounter in their job, information about the possibilities for a carrier and professional development as sports managers.

This paper is based upon domestic and foreign literature available.

**Key words:** instrumentalism, theoretic-practical synthesis, intellectual advantage.

### ВОВЕД ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Промените во образованието особено во образовните институции предизвикани од имплементацијата на Болоњската декларација, која ја дефинира глобалната рамка на високото образование, претставува предност која овозможува: зголемена мобилност на студентите и академскиот кадар со можноста за нивно



вработување и конкурентност на европскиот пазар на трудот<sup>268</sup>. Придобивките и можностите за студентите, претставуваат предизвик за образовните институции и наставниците во правец што студентите кои учат, ќе знаат и ќе можат практично да применат по завршениот образовен циклус<sup>269</sup>. Како решение и препорака за надминување на проблемот помеѓу можностите и предизвиците е реализиран проектот Tuning, кој воведува предметно специфични и генерички компетенции. Компетенциите треба да претставуваат клучен фактор со кои се обезбедува оптимална подготвеност на студентите за активно деловно учество во општеството или низ можност за продолжување на образованието<sup>270</sup>.

Компетенциите кои претставуваат финален производ од образовниот процес, во однос на својата имплементација можат да се дефинираат на три нивоа: стратегиско, тактичко и оперативно.

Имплементацијата на компетенциите на стратегиско ниво можеби перспективно ќе овозможат надминување на вековниот проблем манифестиран во академските расправи, дали теоријата претходи на практичноста, дали практичноста ја реконструира теоријата или заедно егзистираат во складен и пропорционален однос.

Тактичкото ниво од имплементирани компетенции како еден од финалните производи од образовниот процес, дефинира воведување зголемен степен на демократичност во националните образовни институции. Демократичноста која е изразена низ креирање и имплементирање нови изборни модули, овозможува студентите во идната професионална определба да изберат предмети во склад со своите можности, индивидуалните разлики и особено со интересите.

На оперативно ниво имплементацијата на компетенциите, поставува предизвик за наставниците креирање на наставен материјал, кој во својот логичко содржински опфат треба да имплементира содржина со која ќе овозможи паралелен развој на предметно специфичните и генеричките компетенции.

Доколку наставниот материјал за модулот Спортски Менаџмент<sup>271</sup> е заснован само на теоретски сознанија, ќе се овозможи студентите да стекнат академски-предметни компетенции низ: разбирање, репродуцирање (без дословно повторување) и препознавање на теоретските модели во конкретни ситуации. Структурата на теоретскиот материјал се манифестира низ можност за развој на компетенции кај студентите кој теоретски ќе одговараат на прашањето-ШТО?

Доколку наставниот материјал за модулот СМ, во својата структура е единствено заснован на практичност, ќе овозможи развој на едностраните генерички компетенции низ: разбирање, анализирање, изнаоѓање препознавање и решавање на проблеми единствено во кои е застапена практична содржина. Практично креираната структура на наставниот материјал ќе овозможува единствено знаење и искуствена можност да се одговори на прашањата КАКО и КОГА?

<sup>268</sup> В. Чепуиновска, Б. Доневиќ, (2005), Обезбедување квалитет во високото образование

<sup>269</sup> Tuning Educational Structures in Europe, Final Report Phase, Universidad de Deusto, Bilbao, 2003

<sup>270</sup> Предметно специфичните компетенции се клучни академско-предметни знаења за определено студиско ниво, знаења од избраниот студиски модул-Знаење што. Генеричките компетенции, претставуваат генерички вештини засновани на знаење и искуство за реализација на определена задача, производ од образовниот процес-Знаење како.

<sup>271</sup> Во трудот ќе се користи формата СМ за дефинирање на терминот Спортски менаџмент

Доколку наставниот материјал за модулот СМ, во својата структурна содржина се заснова на синтетски пристап спој на теоријата и практичноста надополнет со инструментализам, ќе придонесе за реализација на финалните цели од образованието-развој и можност за практична употреба на академско-предметните и генеричките компетенции.

Избраниот пристап во креирањето на наставниот материјал на прво нивокај предметните наставници дефинира очекување, дека низ зголемен степен на задоволство кај студентите ќе се избегне трансформацијата на наставниот материјал во учебен материјал. Очекувањето е насочено дека применетиот пристап во наставниот материјал ќе дејствува како инструмент за дополнителна мотивација, инструментот и студентите во блиска, непосредна, практична и често реализирана интеракција.

На второ подлабоко ниво од избраниот пристап се очекува овозможувањена развој на компетенции кај студентите или интелектуална предност, кои ќе дејствуват во формата-невидлива рака на севкупниот развој во спортските организации, како место за идна самореализација и кариерен развој<sup>272</sup>.

### ПРЕДМЕТ ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на трудот претставува наставниот материјал за изборниот модул Спортски менаџмент, кој според својата содржина е креиран на теоретско-практична пристап базиран на инструменталност, манифестира предност поради степенот на задоволство кој го предизвика кај студентите при реализација на финалниот производ од образованието, во однос на наставниот материјал кој во својата содржина е заснован еднострано на теоретски или практичен содржински опфат.

Основна цел на истражувањето, е оценување на наставниот материјал за модулот Спортски Менаџмент, кој е претставен како инструмент и сретство на ниво издвоен фактор кој придонесува во развојот на компетенциите кај студентите за предметниот модул Спортски Менаџмент.

Задачите од истражувањето се наменети за авторите на трудот за кои резултатите од сумативна евалуација на наставниот материјал, ќе дефинираат потреба за донесување одлуки за корекција и надминување на дефинираните недостатоци.

Применета методологија во истражувањето, трудот е заснован на пристапот: Квази експеримент или *Eh posto facto*.

Според видот на истражувањето трудот претставува Експлоративно истражување.

Техники и инструменти во истражувањето, во истражувањето е употребена техниката-Анкетирање реализирана во форма на полуотворена структура на прашања.

Инструмент кој е употребен е Ликертова скала, со која се оценува степенот на задоволството на испитаниците од предметот на истражувањето.

Истражувачки примероке целната група дипломирани студенти од првата генерација на изборниот модул Спортски менаџмент, истражувањето е реализирано во образовната институција БАС-Битола.

<sup>272</sup>М. Kolakovic, (2003), *Teorija intelektualnog kapitala*, авторот го посочува Шкотскиот економист Адам Смит (Adam Smith), како креатор на терминот интелектуален капитал, низ изнесеното гледиште: Стекнатите и корисни способности на членовите на општеството се интелектуален капитал кој претставува невидлива рака на севкупниот општествен развој.

Краток осврт на проучената литература, консултираната достапна литература од авторите: Томиќ, Кастартовиќ, Животиќ, R. Noye etc. без исклучок ја нагласуваат препораката за применета имплементација во синтетизирана форма помеѓу теоријата и апликативноста во Спортскиот менаџмент. Целта на имплементираната синтеза е јасно профилирање на менаџерите во спортот, низ неопходноста од препознавање на важноста на теоретското знаење и истражувачката пракса, особено од аспект на развој на теоретските основи низ анализа на минатите и сегашните практични истражувања во спортот.

### ДЕФИНИРАЊЕ НА КЛУЧНИ ТЕРМИНИ

Терминот теорија според авторот Смилевски, претставува човечко сознание за реалноста, се додека тоа сознание под влиание на други истражувања не се промени<sup>273</sup>. Во контекст на наведеното терминот теорија може да се анализира низ елементите: спознаја- индивидуална форма на мислење изградена и втемелена врз искуство кое зависно од околностите може да се надградува, променливост- карактеристика мислењето и стекнатото практично искуство да се менуваат под влиание на нови сознанија или доколку отстапуваат од реалноста (практиката).

Терминот пракса-практичност според авторот Крстески е, целособразна човечка дејност насочена кон менување на објективната стварност заради претварање на предметите од реалноста во средства за задоволување на човечките потреби<sup>274</sup>. Практиката е содржана од меѓусебно поврзаните елементи и активности: се реализира низ дејност-активност-делување, се создава и развива низ комуникација, претставува творечка дејност-креативност, секогаш е насочена кон определена цел и претставува критериум на оценување на вистината во севкупниот процес на осознавање.

Терминот синтезасвојата генеза ја има во грчкиот јазик, низ слоговна поделба на: *syn* кој дефинира заедништво и *thesis* кој дефинира поставување или поставка<sup>275</sup>.

Терминот инструментализам-прагматизам според авторот Лешковски, претставува утврдено сфаќање според кое науката (теориите) и сознанието се во непосредна врска со практиката и со реалниот живот<sup>276</sup>. Според авторот Дјуи инструментализмот во образованието треба да ги подготви учениците, студентите за идниот живот и дејност<sup>277</sup>.

Терминот интелектуална предност, интелектуален капитал или интелектуална сопственост според авторот Крстески претставуваат производ од умствениот (интелектуален) труд во форма на идеја, план и сл, истовремено претставуваат неопиплива сопственост на едно лице. Организацијата OECD интелектуалниот капитал го дефинира како, збир на индивидуални знаења, вештини, компетенции и особености вткаени во поединците<sup>278</sup>.

<sup>273</sup> Ц. Смилевски, Методологија на истражување

<sup>274</sup> Ј. Крстески, Современ економски лексикон

<sup>275</sup> S. Belak, (2005), Uvod u znanost

<sup>276</sup> И. Лешковски, Педагошки речник

<sup>277</sup> D. Djuj, Vaspitanje i demokratija

<sup>278</sup> OECD, (2007), Insight Human Capital, How what you shapes your life, OECD Publishing

### ТЕОРЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е засновано на концептот на прагматичност или инструментализам од авторот Џон Дјуи (Dzon Dewey), кој според повеќе автори се препорачува како најприменлив во едукативно-образовниот процес на идните спортски менаџери.

Модел за дефинирање на наставниот материјал за модулот Спортски менаџмент заснован на синтеза теорија-практика заснован на инструментализам од Џон Дјуи

Нераздвојната симбиотичка поврзаност помеѓу спортските процеси кои се овозможени од теоретско-уметничката-апликативна примена на менаџерските функции во непрофитните спортски организации, може да се дефинираат со терминот инструментализам, според авторот Животиќ“ Без постоење на спортските организации менаџментот не е во состојба да ја обезбеди својата основна функционална содржина, без менаџментот спортската организација нема оптимална моќ за сопствено оптимално делување и развој”<sup>279</sup>.

Наставниот материјал за изборниот модул СМ за предметите СМ и Менаџирање на објекти за забава и спорт<sup>280</sup> кој во својата содржина ги презентира одговорите на прашањата: Што, Каде, Како, Кога и Зошто е поврзан спортот и менаџментот креиран низ синтетиза на теоретско-практично-инструментален пристап, на индивидуално ниво може да претставува почетна интелектуална предност при идниот кариерен развој.

#### *Што е и Каде се реализира Спортскиот менаџмент?*

Спортскиот менаџмент е синергична синтеза помеѓу: мултидисциплинарните спортските теории, практично реализираните спортски процеси и доминантните менаџерски теории реализирани низ менаџерските функции во спортските организации. Примерок застапен во наставниот материјал низ кој се дефинира апликативната примена на СМ се непрофитните спортски организации<sup>281</sup>. Одговорите за студентите на почетно ниво овозможуваат развој на предметно-специфичните компетенции низ разбирање на основните постулати врз кои е поставен избраниот предмет и лоцирање на местото на реализација. Разбирањето на основните теоретски постулати за реализација на предметот СМ, претставуваат почетна форма за стекнување на интелектуална предност, во однос на наставниот материјал кој е заснован единствено на практичен пристап.

Наставниот материјал за модулот СМ конкретно за предметите СМ и МОЗС, беше евалуиран со цел испитување на реакциите на корисниците, низ оценување на степенот на задоволство кој го предизвика кај студентите и низ само проценување да одговорот дали придонесе за усвојување на вредни и корисни теоретски знаења. Резултатите од извршената анкета реализирана со цел оценување на задоволството од теоретскиот содржински опфат на наставниот материјал за модулот СМ и колку како инструмент овозможи стекнување на предметно-академски компетенции, се следните:

<sup>279</sup> D. Zivotic, Menadžment u sportu

<sup>280</sup> Во понатамошниот текст во трудот ќе се користи формата МОЗС наместо целосното дефинирање

<sup>281</sup> Според авторот Томиќ - Непрофитните спортски организации се застапени помеѓу 90-93% од бројот на регистрирани спортски организации на светотско ниво.

*Прашањето:* Дали сте задоволни од теоретската содржина во наставниот материјал за предметите СМ и МОЗС? Во извршената анкетапрашањатаовозможуваа избор помеѓу пет понудени алтернатвни одговори, кај 100% од анкетираниите студентиизбораниот одговор беше, да во целост.

*Прашањето:* Дали според ваша проценка наставниот материјал за предметите СМ и МОЗС ви пренесе теоретско знаење за: одговорностите, можностите, недостатоците, проблемите или знаења за менаџеритево спортските спортските организации. Прашањето низ индивидуално дефиниран избор за степенот на важност на наведените елементи од теоретските единици, низ оценување на степенот на приоритет од 1-5, беше наменето да испита какви знаења низ дефинирани ставови оформил наставниот материјал кај студентите. Изборот на сите анкетирани студенти низ доделена максимална оцена 5, за сите наведени елементи, кои ги третираат според еднаква важност, дефинира потребни теоретски знаења за потенцијалните ситуации со кои на идните работни места најчесто ќе се соочуваат.

Прашањата Како и Кога се реализира синергичната синтеза помеѓу спортот и менаџментот во непрофитните спортски организации?

Низ многубројните поврзани во нераскинлива симбиоза спортски и менаџерски трансформаторски процеси и функции. Иако во практиката нераздвојни, спортските и менаџерските процеси и функции за потребите на авторите во трудот ќе бидат анализирани на одвоено-подсистемско ниво. Од многубројните спортски процеси кои се реализираат во непрофитните спортски организации избран е спортскиот натпревар. За спортистите спортскиот натпревар претставува проверка на сопствените компетенции, стекнати и усовершени низ инструментот тренажен процес, споредени со спортскиот опонент во однапред дефинирана матрица на играта<sup>282</sup>. За менаџеритеспортскиот натпревар дефинира можност, низ трансформација на спортскиот натпревар во спортски настан, кој се реализира низ употреба на широк спектар маркетиншки алатки. Спортскиот настан за менаџерите претставува практичен инструмент кој овозможува реализација на долгорочно оптимално функционирање на севкупната спортска организација, секако низ реализација на долгорочната спортска успешност. Теоретско-практичната поврзаност на менаџерските функции и спортските процеси, низ аналитички пристап овозможуваат детално разгледување, развивање на можностите на студентите за критичко оценување на презентираниите модели, кој низ редизајнирање овозможуваат креирање напредни практични модели. Практично проблемските модели за студентите претставуваат еден од инструментите кој допринесува за развој на генеричките компетенции, кои претставуваат надополнувањена академско-предметните компетенции.

*Прашањето:* Дали сте задоволни со практичниот содржина во наставниот материјал за предметите: СМ и МОЗС? Во извршената анкетапрашањата овозможуваа избор помеѓу пет понудени алтернатвни одговори, кај100% од анкетираниите студенти избораниот одговор беше, да во целост.

*Прашањето:* Дали според ваша проценка наставниот материјал за предметите СМ и МОЗС ви пренесе практично знаење за: одговорностите, можностите,

<sup>282</sup>Н. Пановски, С. Прокиќ, Спортски менаџмент

недостатоците, проблемите или знаења за менаџерите во спортските спортските организации.

Прашањето за студентите кој ги оценува според степен на важност наведените елементите низ бодување од 1-5 требаше да даде одговор, за стекнатото ниво за критичка анализа за важноста на практичните елементите со кои во идната практичната реализација нагласено ќе се соочуваат. Изборот на сите анкетирани студенти низ доделена максимална оцена 5, за сите наведени елементи, кај студентите дефинираат подеднакво практично значење, дефинира критичко знаење за потенцијалните практични ситуации кои ќе бидат застапени на идните работни места.

*Прашањето:* Зошто е неопходно инструменталното поврзување на спортскиот успех со менаџментот и што овозможува взаемната симбиоза во непрофитните Спортски организации?

Спортскиот резултат од натпреварите претставен како спортски успех за менаџерските во зависност од степенот на стекнатите и применетите академско-генеричките компетенции, нискооптимално користење на маркетинг инструментите, спортскиот успех од неопиплив, нематеријален производ, го трансформираат во опиплив степен на производ-финансиски капитал. Одговорот на инструменталното прашање дефинира една од повеќе насочните цели на непрофитните спортски организации, реализација на материјална добивка, со која менаџерите ги задоволуваат интересите на заинтересираните во организацијата. Финансискиот-материјален капитал кој се реализира како производ, овозможува долгорочно оптимално функционирање и развој на спортските процеси менаџерските функции во спортската организација. Одговорот ја дефинира инструменталната поврзаност на спортот и спортскиот успех и менаџерската успешност во трансформационските процесите во спортските организации кои раздвоени невозможно е во целост да го реализираат својот оптимален потенцијал. Разбирањето и знаењето на инструменталната поврзаност помеѓу трансформационските процеси и функции, кои се реализираат во спортските непрофитни организации, низ кој синтетизираат теоретско-практичните знаења во вид на мотиви и повеќе насочни цели, кои се реализираат во спортските организации во однос на користењето на можностите и редуцирање на слабостите низ користење на компетенциите на менаџерите и спортистите. Спортските непрофитни организации претставуваат заеднички инструмент, во кој потенцијалот на менаџментот се реализира низ средството, трансформација на спортските резултати, а спортистите менаџментот користат средство со кое ги реализираат спортските цели.

### ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Дескриптивните резултати се имплементирани во претставениот и презентирани модел.

Статистичката обработка на резултатите од истражувањето се презентирани во прилогот на истражувањето.

### ЗАКЛУЧОК

Eh posto facto истражувањето насочено кон испитување на степенот на задоволство и можноста за развој на финалниот производ од образованиот процес на ниво препораки и посакувани цели кај студентите, реализиран преку наставниот



материјал за модулот Спортски Менаџмент, низ дескриптивно и статистички презентирани резултати прикажува:

Имплементираниот модел на наставен материјал претставува доминантно сретство кое создава зголемено задоволство, инструмент кој реализира интерактивен однос со корисниците.

Мотивацијата која ја предизвикува имплементираниот модел на наставен материјал позитивно придонесува при професионалното информирање, насочување и советување за идните спортски менаџери во непрофитните спортски организации.

Креираниот наставен материјал кој е заснован на синтеза помеѓу теорија-практика-инструментализам, презентира доминација при стекнувањето на предметно-специфичните и генеричките компетенции, компариран во однос на едностранот теоретски или практичен содржински опфат на наставниот материјал. Стегнатите комплетни компетенции кај студентите претставуваат почетен интелектуална предност, во однос на студентите кои во образовните процеси користат еднострано насочени наставни материјали, со кои се потенцира еден вид на компетенции.

## БИБЛИОГРАФИЈА

Примарна користена литература:

- 1) В. Чепуиновска, Б. Донеvски, (2005), Обезбедување квалитет во високото образование-Поглед од Македонија, Министерство за образование и наука на Република Македонија
- 2) Tuning Educational Structures in Europe, Final Report Phase, Universidad de Deusto, Bilbao, 2003
- 3) M. Kolakovic, (2003), Teorija intelektualnog kapitala, UDK 330.341.1. Ekonomsko Sveuciliste Zagreb.
- 4) Ц. Смилевски, (2006), Методологија на истражување, Универзитет Св. Климент Охридски Битола, Педагошки факултет Битола
- 5) Ј. Крстески, (2004), Современ економски лексикон, Универзитет Св. Кирил и Методиј Скопје, Завод за испитување на материјали и развој на нови технологии, Скопје
- 6) S. Belak, (2005), Uvod u znanost, Manualia Collegii Studiorum Sibenicensium
- 7) И. Лешковски, (2002), Педагошки речник, Друштво за книгоиздавателство и услуги Вековштина, Скопје
- 8) OECD, (2007), Insight Human Capital, How what you shapes your life, OECD Publishing
- 9) -D. Zivotic, (2007), Menadzment u sportu, Fakultet za menadzment u sportu Univerzitet Braca Karic, Graphik Communication, Novi Sad
- 10) -M. Tomik, (2007), Sportski menadzment, Data Status, Beograd
- 11) -R. Hoye, A. Smith, M. Nicholson, B. Stewart, H. Westerbeek, (2012), Sport management principles and applications, Routledge, New York

Секундарна користена литература:

- 12) D. Djuj, (1966), Vaspitanje I demokratija, Paperback Edition, New York, Macmillan Company



- 13) M. Besic, (2008), Metodologija politickih nauka sa statistikom, Fakultet politickih nauka, Beograd.
- 14) M. Nasic, (2006-2007), Menadzment sportskih dogadjaja, Fakultetza sport i turizam Tims Novi Sad
- 15) Н. Пановски, С. Прокиќ, (2012-2013), Спортски менаџмент, авторизирани предавања.

**ПРИЛОГ: Делумен приказ на статистичката обработка на резултатите од анкетата.**

Содржина:

Табела бр.1. Анкетнопрашање бр.16.

Табела бр.2. Анкетно прашање бр.17.

Табела бр.3. Анкетно прашање бр.18.

Табела бр.4. Анкетно прашање бр.19.

Табела бр.5. Резултати од колоквиумите за предметот СМ

*Табела бр. 1.Статистички обработени резултати на одговорите од анкетното прашање бр.16. за изразување на степенот на задоволство на студентите од теоретскиот содржински опфат на наставниот материјал за предметите: Спортски менаџмент и Менаџирање на објекти за забава и спорт.*

Пр.бр.16. Дали сте задоволни од теоретскиот пристап во наставниот материјал за предметите СМ и МОЗС?						
Пол	Да во целост	Делумно	Очекував повеќе	Не	Не знам	Вкупно
Машки	2	/	/	/	/	2,100%,40%
Женски	3	/	/	/	/	3,100%,60%
Вкупно	5, 100%	0%	0%	0%	5,100%,100%	5,100%,100%

*Табела бр.2.Статистички обработени резултати на одговорите од анкетно прашање бр.17. за самооценување на студентите, низ индивидуално дефинирање на степенот на важност од научените теоретско тематски единици*

Пр.бр.17.Според ваша оценка теоретскиот наставен материјал за предметите: СМ и МОЗС ви пренесе индивидуално теоретско знаење за менаџерите и менаџирањето во спортските организации од аспект? оценете од 1-5						
Пол	Одговорности со кои се соочуваат менаџерите во спортските организации	Можности и начини за унапредување на процесите и функциите во спортските организации	Недостатоци при менаџирањето во спортските организации	Правила при спортски и организациони процеси	Проблеми со кои се соочуваат спортските менаџери во спортските организации	Вкупно
Машки	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,100%,40%
Женски	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,100%,60%
Вкупно	5,100%,5	5,100%,5	5,100%,5	5,100%,5	5,100%,5	5,100%,100%

Табела бр.3. Статистички обработени резултати од анкетното прашање .бр18.  
Статистички обработени резултати од анкетно прашање кај студентите за  
задоволството од практичната применливост на наставниот материјал од  
предметите:СМ и МОЗС

Пр.бр.18. Дали според ваше мислење наставниот материјал за наведените предмети е теоретско-практично применлив при кариерен развој во професијата-спортски менаџер-менаџер во спортот					
Пол	Да во целост	Очекував повеќе	Делумно	Не	Вкупно
Машки	2	/	/	/	2,100%,40%
Женски	3	/	/	/	3, 100%,60%
Вкупно	5,100%	0%	0%	0%	5,100%,100%

Табела бр.4. Статистички обработени резултати од анкетно прашање бр.19. за  
самооценување на студентите за степенот на важност на темите од практичната  
содржинска обработка застапена во наставниот материјал за предметите: СМ и МОЗС

Пр.бр.19.Според ваша оценка наставниот материјал за предметите:СМ и МОЗС ви пренесе практични знаења и искуства за менаџеритеи менаџирањето во спортот од аспект-оценете од 1-5						
Пол	Спортски процеси	Деловни функции	Предности спортски мен.	Практични инф.за проблеми	Практични инф.за одговорности	Вкупно
Машки	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,100%,40%
Женски	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,100%,60%
Вкупно	5,5,100%	5,5,100%	5,5,100%	5,5,100%	5,5,100%	5,5,100%

Табела бр.5. Резултати од колоквиумите за предметот: Спортски менаџмент, со кои низ минималната отстапка помеѓу максималните предвидени и просечните реализирани поени е изведен заклучокот, наставниот материјал кој во својата содржина е синтеза помеѓу теорија-пракса истовремено заснован на инструментален пристап, кај студентите претставува сретство за реализација на блиска интеракција.

Прв колоквиум	Максимални предвидени поени:25,00	Минимални реализирани поени:18,81	Максимални реализирани поени:25,00	Просечни реализирани поени:21,21
Втор колоквиум	Максимални предвидени поени:25,00	Минимални реализирани поени:21,00	Максимални реализирани поени:25,00	Просечни реализирани поени:23,70

## **МАРКЕТИНГ 3.0 КАКО ИНОВАТИВНА СТРАТЕГИЈА ЗА ОДРЖУВАЊЕ КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ ВО ПРЕХРАНБЕНА ИНДУСТРИЈА ВО Р. МАКЕДОНИЈА**

### **MARKETING 3.0 AS AN INNOVATIVE STRATEGY TO MAINTAIN COMPANY COMPETITIVENESS IN THE FOOD INDUSTRY IN R. MACEDONIA**

**Д-р Маја Кочоска**

Бизнис академија Смилевски БАС – Скопје

**Maja Kocoska Ph D**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[maja.kocoska@gmail.com](mailto:maja.kocoska@gmail.com)

УДК: 658.8:[005.332.4:663/664(497.7)]

#### **АПСТРАКТ**

Прехранбената индустрија во Р. Македонија се карактеризира со многу ниска стапка на конкурентност која е резултат и на општата конкурентска клима во земјава. Од друга страна, иако потрошувачката и куповната моќ на населението континуирано се намалува сепак, потрошувачката кошничка во последниве години содржи речиси само прехранбени производи. Неопходноста на овие производи доведе до нивна хиперпродукција, но од друга страна постепено се создаваат „паметни“ купувачи кои знаат што сакаат, постојано бараат информации и достапност, свежи и здрави производи и професионално работење во секое време.

Иако сè уште не е одделен како посебна фаза во еволуцијата на маркетингот, холистичкиот маркетинг го означува почетокот на новиот приод на оваа научна дисциплина. Станува збор за маркетинг кој во фокусот ги има поставено вредностите што претставуваат и негов основен двигател. Овој т.н. маркетинг 3.0 е посоефициран потрошувачки – ориентиран концепт кој воден од тие вредности потрошувачите не ги третира како обични купувачи туку како човечки битија кои имаат ум, срце и дух.

Преку имплементирање на овој пристап менаџерите можат да одговорат на три суштински прашања: како компанијата да ги идентификува новите вредности за потрошувачите, како да креира вредност на ефикасен начин и како најдобро да ги искористи способностите и инфраструктурата со која располага во процесот на испорака на таа вредност. Бидејќи животниот циклус на производот е пократок од кога и да е стратегијата која функционира во еден период и на еден пазар може да се покаже неуспешна во друг период и на сосема различен пазар. Овој нов маркетинг концепт ќе ги поттикне македонските компаниите постојано да иновираат и создаваат супериорна вредност која ќе им овозможи поголема конкурентност и профитабилност на пазарот.

**Клучни зборови:** иновации, конкурентност, прехранбена индустрија, маркетинг 3.0

## ABSTRACT

The competitiveness of Macedonian food industry is weak as a result of competitive environment in whole country. On the other hand, the consumer's purchasing power decrease all the time but consumption basket includes only food products. The necessity of this kind of products caused overproduction, but in the same time creates a "intelligent" customers who know what they want, look for more information, fresh and save products and professional work all the time.

The holistic marketing it's not separate like specific stage of marketing evolution but determine the beginning of the new approach of this science. It's about a marketing that put values in the focus. Marketing 3.0 is sophisticate customer – oriented and value driven concept in which customers are treated like human being with mind, heart and spirit.

Implementation of this approach enable managers to respond three significant questions: how company can identify a new value for customers, how can create a value efficiency and how can use its abilities and infrastructure in the process of value's delivery. Ever since the product life cycle is shorter the strategy in one period and market is not compatible for other period or market. This new concept will motivate the Macedonian companies to innovate and generate superior value which will create higher competitiveness and profitability on the market.

**Key words:** innovations, competitiveness, food industry, marketing 3.0.

## ВОВЕД

Во последните децении од минатиот и почетокот на овој 21 век, се случува низа драматични промени кои предизвикаа брзи и радикални трансформации на глобално ниво. Светската економска криза предизвика зголемување на стапката на невработеност и сиромаштија. Климатските промени и загаденоста ја поттикнаа свеста за зголемување на општествена одговорност кај компаниите. Новите технологии, развојот на интернетот и зголемената комуникација предизвикаа промени во потрошувачките навики и однесување. Кризата од една и технологијата од друга страна го поттикнаа потрошувачот да тргне во потрага по сопствениот идентитет, да вложува во себе, во своето образование, да бара информации и да ја преземе моќта во свои раце. Сето ова ги натера компаниите да го променат концептот на работење кој ќе се вклопи во новото бизнис опкружување преку имплементација на нови иновативни стратешки и тактички решенија. [Wang, J. 2013]

Актерите постојано се менуваат, а битката ја водат и добиваат познатите бренд имиња. Колку е поголема и поразновидна понудата, толку компанијата полесно се спротивставува на конкуренцијата, има можност да доминира и полесно може да се преговара со дистрибутерите и трговијата во целина. Но, животниот век на производот постојано се намалува, а појавата на нови производи претставува значајна конкурентска предност. Новиот производ може да има нови состојки, поинаков вкус, мирис, облик, дизајн или амбалажа. Ако во минатото маркетингот пред сè се фокусираше на тоа како да оствари поголема продажба, денес тој се фокусира на воспоставување и одржување долгорочни врски со сите заинтересирани страни, а особено со потрошувачите.

Пред 20 години телевизијата беше речиси единствениот медиум. Денес, триумфот на Интернетот го промени пристапот до информациите и самиот начин на комуницирање. Полека но сигурно, ерата на масовните медиуми се замени со ера на социјалните медиуми. Технолошките промени кои секојдневно се случуваат им овозможуваат на компаниите нови начини на комуницирање со нивните сегашни и потенцијални потрошувачи.

Информатичкото општество предизвика промени и кај потрошувачките навики, потреби, желби, ставови и очекувања. Ги поттикна да размислуваат за здравиот начин на живеење, поголема грижа и внимание околу изборот на храна, грижа за начинот на производство, пакување, дизајн, промоција и цена. Оттука, производот не е само обична спакувана содржина. Местото и позицијата на пазарот може да се освои и задржи само преку поставување јасни стандарди на работење, имплементирање нови технологии и процеси и постојана комуникација со потрошувачите.

Иако сè уште не е одделен како посебна фаза во еволуцијата на маркетингот, холистичкиот маркетинг го означува почетокот на новиот приод на оваа научна дисциплина. Оние кои го поддржуваат ваквиот приод истакнуваат дека станува збор за маркетинг кој во фокусот ги има поставено вредностите што претставуваат и негов основен двигател. Всушност, станува збор за т.н. маркетинг 3.0. Од производно ориентиран маркетинг 1.0 создаден за време на индустриската револуција преку потрошувачко ориентиран маркетинг 2.0, надграден како резултат на информатичката технологија, настапува ерата на т.н. маркетинг 3.0, пософистициран потрошувачки ориентиран концепт кој е воден од вредностите. Потрошувачите веќе не се третираат како обични купувачи туку како човечки битија кои имаат ум, срце и дух. Овој концепт дава една нова духовна димензија и ја покажува чувствителноста на компаниите кон општествените и економските проблеми. [Kotler. Ph., 2010]

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Маркетинг 3.0 претставува иновативен концепт кој бара поголема вклученост на потрошувачите во создавање на вредноста. Ваквиот тренд на партиципирање на потрошувачите значително влијае на компаниите и го детерминира начинот на соработка и комуникација со нив и бара секоја компанија внимателно да го слуша гласот на секој потрошувач со цел правилно да ги разбере неговите мисли и чувства.

Овој концепт во себе содржи 3 елементи: *Позиционирање, Диференцирање и Бренд*. Секој бренд треба да биде јасно позициониран во свеста на потрошувачот за да може да му обезбеди сопствен бренд идентитет. За да биде целосно позиционирањето т.е. да постои бренд интегритет мора да има силна диференцијација која ќе придонесе кон создавање јасна слика за компанијата т.е. создавање бренд имиџ. Диференцијацијата ја претставува сржта на секој бренд која го рефлектира неговиот вистински интегритет.



Сл.1 позиционирање – диференцирање – бренд

Пораката на овој триаголник е јасна, маркетингот не претставува средство преку кое компаниите лажно ќе ги промовираат своите производи со цел да ја зголемат продажбата, туку начин за одржување на ветувањето до секој потрошувач.

Диференцирањето нуди остварување натпросечен принос на капитал бидејќи на компанијата и создава одбранбена позиција во однос со нејзините конкуренти. Успехот на оваа стратегија зависи од знаењата и способностите на маркетинг секторот, потенцијалот за истражувачко – развојни активности, искуството кое се стекнува во текот на работењето и координација со каналите на дистрибуција.

Но, како последица на зрелите индустрии во кои широкиот произведен асортиман и прекумерната понуда го забавуваат процесот на иновации, пазарот се претвори во место каде потрошувачите ги разликуваат производите како нудење на иста корист т.е. ги третираат како обични производи или стоки каде цената е единствената конкурентска предност. Сето ова ги прави компаниите ранливи при влез на конкурентскиот пазар. Спротивно на ваквиот начин на опстојување и егзистирање на пазарот, останатите го избегнуваат ваквото сценарио и ваквиот статус и се базираат на создавање позиција која ги одвојува од останатите. Преку нудење „задолжителна“ причина на потрошувачите со цел тие да го купат производот, градењето бренд им овозможува на компаниите да ги прошират границите на постоечките пазари и истовремено да излезат од т.н. пекол на обични производи. Потрошувачко ориентираните компании го слушаат гласот на потрошувачот кој им помага поефикасно да работат, ја намалува стапката на неуспех од воведување нови производи и ја засилува врската. Диференцирањето на прехранбените производи не започнува на пазарот туку на фармата, преку производствените процеси, низ дистрибутивните канали па сè до потрошувачите, создавајќи поблиски контакти и соработка меѓу сите членови и на сите нивоа.[Bogetoft, P.and Olesen, H.B. 2002]

Иновациите како еден од факторите за зголемување на конкурентноста се поделени во 15 трендови кои се групирани во 5 оски и сите тие се во корелација со очекувањата на потрошувачите поделени во 5 општи категории: задоволство, здравје, природно, достапно(употребливо) и етички. Задоволството продолжува и натаму како водечка оска со околу 50% учество. Софистицираноста (рафинираноста) е најзабележителен тренд во Европа, а потрагата за нови вкусови е воден од трендот на различни чувства. [Расманproject.eu, 2011] Со мала стапка на опаѓање млечните производи сè уште се лидери во иновации, а близу до нив се замрзнатите производи,

безалкохолните пијалаци, месо подготвено за консумирање, бисквити, а на крајот на листата се наоѓа индустријата за производство на зачини и сосови како најмалку иновативен сектор.[Winger, R. Wall, G. 2006]

Статистиките покажуваат дека на секои четири нови производи кои влегуваат на пазарот само еден доживува успех. Причината за таквиот неуспех е недоволно внимание на вистинските потреби и желби на пазарот.

Како клучни фактори кои влијаат на воспоставување врски и контакти со потрошувачите со цел прифаќање на производите од нивна страна се наведуваат следниве: [Fruitt, J. Adlin, T. 2006, p.560]

- Привлечност – производот мора да биде привлечен т.е. потрошувачот да сака да го купи
- Цел – производот мора да има одредена корист
- Искуство - производот мора да овозможи сатисфакција т.е. потрошувачот да биде среќен

Производителите треба да покажат конзистентност при настап на пазарот, а тоа се однесува на употребата, технолошкиот развој, дизајнот, маркетингот, пакувањето, рекламирањето на своите производи и постојана комуникација со потрошувачите преку која може да се следат нивните потреби и сугестии кои се однесуваат на нивниот асортиман или нивното целокупно однесување.

Р. Македонија се карактеризира со многу ниска стапка на конкурентност на ниво на цела преработувачка индустрија и тоа секако се одразува на ниската конкурентност и на прехранбената индустрија. Глобалната криза од 2008 година остави длабоки последици на голем број претпријатија во овој сектор и последиците сè уште се чувствуваат и претставуваат пречка за зголемување на растот и профитабилноста. Тоа предизвика создавање на ценовно осетливи потрошувачи за кои висината на цената е основен фактор при избор на храна. Светските трендови се следат, но недостигот од финансии не дозволува нивно имплементирање. Оваа финансиска криза не им дозволува ниту да инвестираат во модернизација и проширување на капацитетите, ниту во иновации.

Кошничката на потрошувачка во последниве години содржи речиси само храна и пијалаци, а тоа е околу 58,8% од просечната плата или 200 евра месечно за храна и пијалаци од можни 340 евра. Некои експерти во Македонија велат дека поголем број од населението веќе три години е на „диета“.Опаѓањето на потрошувачката на речиси сите прехранбени производи е резултат на сиромаштијата, дилемите околу безбедноста на храната и постојаното зголемување на цените.

Климатските промени, зависноста од увоз на сировини, пристапот до финансии и технолошки застарените капацитети се само некои од факторите кои влијаат на ограничување на конкурентноста на овој сектор. За разлика од светските компании чија конкурентска предност е резултат на имплементираниот маркетинг 3.0 концепт кој нуди создавање иновативна култура која ја диференцира и позиционира компанијата во свеста на потрошувачите, македонските компании сè уште ја третираат цената како конкурентска предност на долг рок.



Тоа го покажа истражувањето кое беше спроведено на репрезентативен примерок од 40 компании во прехранбената индустрија во Р. Македонија во кое како популациска рамка на примерокот беа користени вработени во компанијата постари од 18 години, а критериуми за репрезентативност беа позицијата кои тие ја имаат во компанијата и работниот стаж.

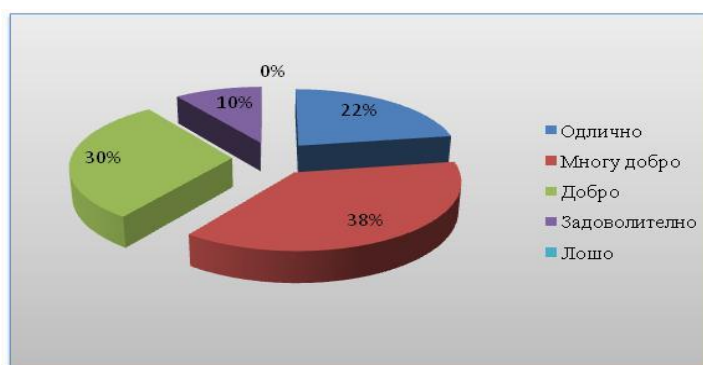
Истражувањето имаше за цел да покаже колку македонските компании во услови на зголемена конкуренција и променливо опкружување мислат дека изборот на правилна маркетинг стратегија влијае на градење сопствен идентитет, препознатливост и позиција на пазарот и дали воопшто постојат услови за примена на ваква стратегија, а од друга страна, колку потрошувачите се задоволни од нивното работењето и настап на пазарот.

### РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Неповолната финансиска состојба во Р. Македонија за најголем број сопственици или менаџери на компании од прехранбената индустрија претставува единствена причина за недоволно професионално работење, слабо инвестирање во модернизација на производни капацитети и нови технологии, минимален извоз и недоволна примена на маркетингот кој во вакви услови го третираат за трошок. Од друга страна, увозот на странски прехранбени производи покажува дека побарувачка постои, но проблемот лежи во недоволното професионално работење и краткорочен стратески пристап.

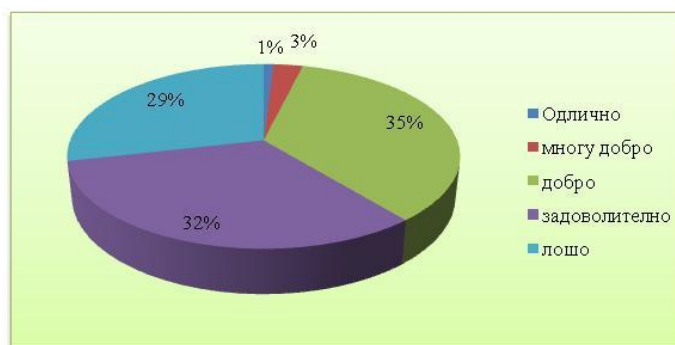
Анкетата е основната техника која е применета во истражувањето, а како мерни инструменти за успешна реализација на ова истражување се два анкетни прашалника, едниот наменет за компаниите, а другиот за потрошувачите со цел да се направи паралела помеѓу дадените одговори. Анкетниот прашалник е нестандардизиран и специјално подготвен за ова истражување кое содржи прашања од затворен вид со можност за дополнување на некои од нив.

На прашањето *„Како ја оценувате комуникацијата со потрошувачите во насока на следење на нивните потреби и давање сугестии во однос на работењето и асортиманот“* 22% одговориле одлично, 38% одговориле многу добро, 30% одговориле добро и 10% одговориле задоволително. Ниту една компанија од испитаните не мисли дека воспоставува лоша комуникација со потрошувачите.

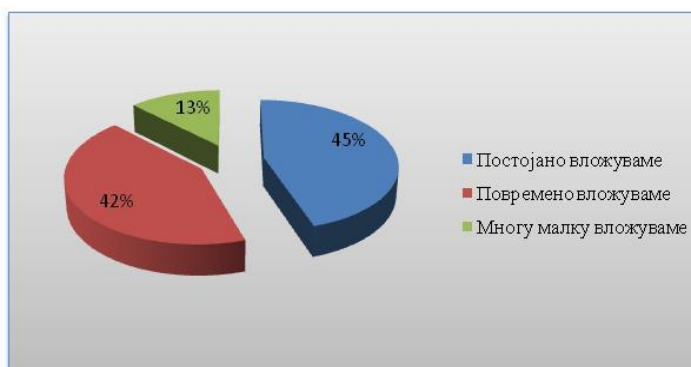


На прашањето *„Како ја оценувате комуникацијата со потрошувачите во насока на следење на нивните потреби и давање сугестии во однос на работењето*

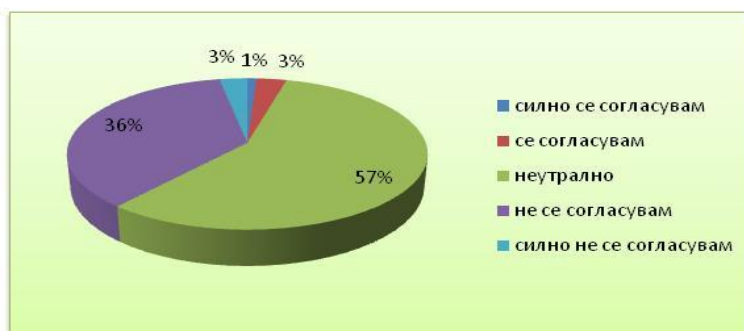
и асортиманот“ од прашалникот дистрибуиран кај потрошувачите резултатите покажуваат дека дури 29% од испитаниците лошо ја оцениле комуникацијата која компаниите ја воспоставуваат со нив, 29% мислат дека комуникацијата е задоволителна, 35% одговориле добро, 3% многу добро, а само 1% мисли дека компаниите воспоставуваат одлична комуникација со своите потрошувачи.



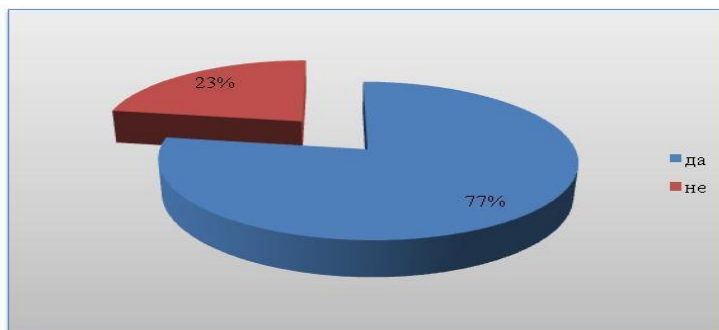
На прашањето „Колку вложувате во модернизација на производните капацитети и нови технологии“ скоро половина од испитаните компании или 45% одговориле дека постојано вложуваат, а приближно исто или 42% одговориле дека повремено вложуваат. Само 13% одговориле дека многу малку вложуваат.



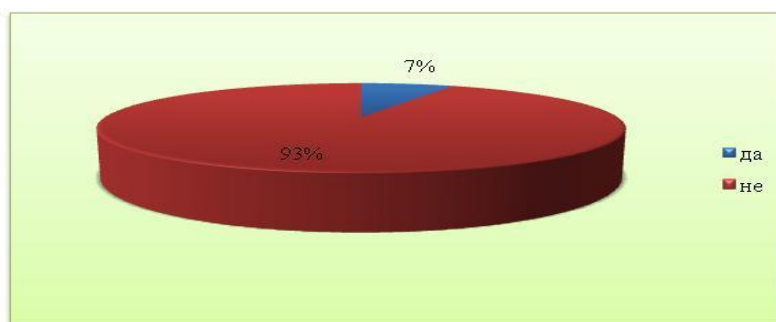
Повторно споредено со одговорите на потрошувачите во однос на тоа како тие гледаат на вложувањата во модернизација на производните капацитети и примената на нови технологии од страна на компаниите од прехранбениот сектор дури 36% од испитаниците не се согласуваат со ставот на компаниите дека доволно вложуваат во модернизација, 57% одговориле неутрално, а само 3% одговориле силно се согласувам што покажува дека вкупното задоволство од страна на потрошувачите е на многу ниско ниво.



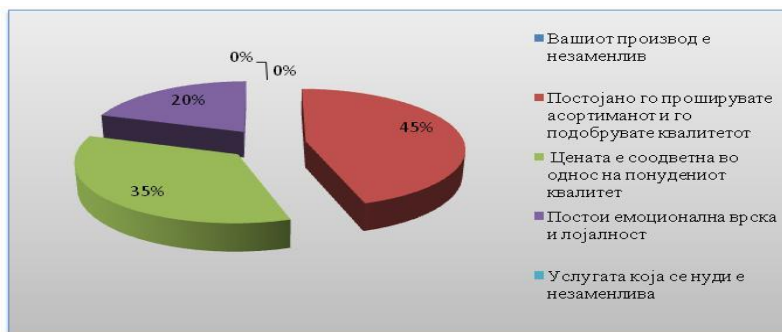
На прашањето „Дали изготвувате периодични анкети преку кои го оценувате интересот на потрошувачите за Вашите производи“ со цел да се утврди степенот на нивната вклученост во креирање на асортиманот, 77% се изјасниле позитивно, а 23% негативно.



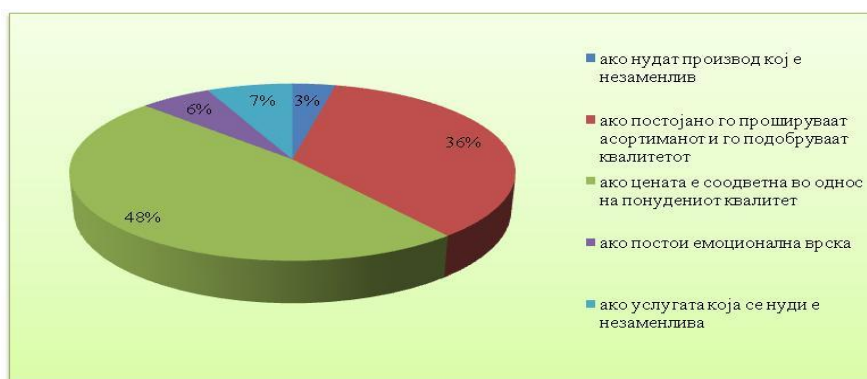
Резултатите од анкетата спроведена кај потрошувачите покажуваат драстично различно размислување. Од сите испитаници 93% се изјасниле негативно, а само 7% позитивно. Оваа контрадикторност во однос на добиените резултати покажува дека компаниите сепак не го следат доволно гласот на потрошувачите и нивниот интерес во однос на понудениот асортиман и покрај тврдењето од нивна страна дека анкетите се спроведуваат континуирано во одредени периоди.



Според компаниите преку анкетите кои ги спроведуваат постојаното проширување на асортиманот и подобрувањето на квалитетот е главната причина поради која потрошувачите ги купуваат нивните производи и тоа 45% од испитаните компании го делат ова мислење, а 35% сметаат дека потрошувачите најчесто ги купуваат производите доколку цената е соодветна на нивниот квалитет. Само 10% успеале да воспостават силна врска со своите потрошувачи и истите да ги претворат во лојални преку нудење производи кои постепено прераснале во познат бренд, иако не веруваат дека нивните производи се незаменливи што претставува предизвик за понатамошно усовршување.



И потрошувачите со 48% го делат мислењето дека довербата и лојалноста компаниите најбрзо можат да ја стекнат доколку нудат производи чија цена е соодветна на понудениот квалитет. Проширувањето на асортиманот и подобрувањето на квалитетот е исто така една од причините за купување на производи и тоа на 36% од испитаниците, но втора по важност за разлика од мислењето на компаниите дека ова е најважната причина која ќе создаде верни и лојални потрошувачи. Иако компаниите не ја земаат во предвид услугата како еден од факторите кој влијае врз куповното однесување околу 7% од испитаниците сметаат дека и таа има удел при воспоставување доверба и лојалност.



Како популациска рамка на примерокот во однос на прашалникот наменет за потрошувачите беа вклучени потрошувачи постари од 14 години, а критериуми за репрезентативност беа полот, образованието и работната позиција.

### ЗАКЛУЧОК

Резултатите од истражувањето покажуваат дека излегувањето на пазарот на една компанија без оглед на нејзината големина не може да биде случаен. Напротив, тој бара ангажирање од страна на сите вработени во насока на правилно поставување заеднички цели и формулирање адекватна стратегија која ќе одговори на овие цели. Конкурентската позиција на пазарот не се добива, туку се стекнува со професионално работење, висок степен на посветеност и способност за адаптирање на промените во опкружувањето, како и навиките и потребите на потрошувачите. Слабата конкурентност, просечниот квалитет и нецелосното следење на потребите во опкружувањето потврдуваат дека примената на маркетинг стратегии и тактики при настап на пазарот на македонските компании од прехранбената индустрија е недоволна, а освен големите компании речиси сите останати без оглед на подсекторот на кој припаѓаат маркетингот го третираат како трошок.

***Се поставува прашањето колку примената на маркетинг стратегиите ќе обезбеди подобар квалитет на целата индустрија воопшто и истовремено ќе одговорот на потребите на пазарот?***

Со правилно избрана маркетинг стратегија компанијата ја усогласува понудата и побарувачката преку континуирани маркетинг истражувања, сегментација, таргетирање и позиционирање на пазарот со постојано диференцирање на понудата и примена на адекватен маркетинг микс за секој сегмент одделно. На ваков начин

компаниите ќе го издигнат својот производ на ниво на име кое ќе биде мерило за висок квалитет и ќе ја оправда цената која ја има.

Со градење стратегија на познато име компанијата се обврзува тоа да го одржи долгорочно преку инвестирање во знаење, квалификуван кадар, тимска работа и иновации кои претставуваат клучна конкурентска предност за секоја компанија.

При купување прехранбени производи потрошувачите очекуваат да го зголемат вкупното задоволство кое пак зависи од репутацијата, имиџот и сликата која компанијата ја остава кај потрошувачите. На ова влијаат повеќе фактори меѓу кои особено се истакнува правилно воспоставената комуникација на компанијата со своите сегашни и идни потрошувачи, нивно вклучување во некои активности, следење на степенот на задоволство, промените во однесувањето или незадоволство, присуство на разни настани, манифестации, можност да се проба производот и навремено информирање за сите активности кои се преземаат.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) O.c. Ferrell, Michael D. Hartline (2011) "Marketing strategy" fifth edition, South – Western, Cengage Learning,
- 2) J. Paul Peter, Jerry C. Olson, (2008) "Consumer behavior and marketing strategy" 8th edition, The McGraw-Hill Companies Inc
- 3) Kotler. Ph., Karatajaya H. and Setiawan I.(2010) "Marketing 3.0.-From Products to Customer to the Human Spirit", John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, N.J.
- 4) Robert C. Thames, Douglas W. Webster, "Chasing Change – Building Organizational Capacity in Turbulent Environment", John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2009
- 5) Philip Kotler, Jean Noel Kaptere (2007) "The new strategic brand management" 4th ed. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall
- 6) Keller, S. Price, C.(2011) "Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage", John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, NY
- 7) Broring, Stefanie (2010) "Consumer Awareness of health ingredients – Walking the fine line of innovation between food and drugs", CHEmanager Europe

## ПРОЦЕС НА ПРОМЕНИ ВО МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И СТРУКТУРАТА

### PROCESS OF CHANGE IN MARKETING STRATEGY AND STRUCTURE

**Проф. д-р Трајко Мицески**

Економски факултет Штип

**Trajko Miceski Ph D**

Faculty of Economics Stip

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Доц. д-р Силвана Пашовска**

Економски факултет Штип

**Silvana Pashovska Ph D**

Faculty of Economics Stip

[silvana.pasovska@ugd.edu.mk](mailto:silvana.pasovska@ugd.edu.mk)

УДК: 658.8:005.7-021.388

#### АПСТРАКТ

Организациската промена е компонента на современото претпријатие, бидејќи се смета дека процесот на промените го подобрува работниот систем. При промена на организацијата на маркетинг активностите треба да се има во предвид структуралната природа на промените во стратегијата, технологијата, постапките и методите кои маркетингот го прават интересен, предизвикувачки и атрактивен како работна функција.

Важен фактор за создавање на соодветна организација на маркетинг секторот е начинот на поврзување со потрошувачите на производите и корисниците на услугите. Големината на пазарот (на локално, национално или меѓународно ниво) влијае на организацијата на маркетинг секторот. А негова улога е да го зголеми бројот на потрошувачи и фреквенцијата на купување, со истовремено подобрување на производната програма и системот на продажба на производите. Маркетингот треба да се сфати како култура на однесување кон потрошувачите. Затоа, иницијативата на менаџментот треба да биде кон прилагодување на производите на барањата на купувачите. Всушност, маркетингот е посебна менаџмент функција која ја креира културата на однесување на производителите во согласност со културата на однесување на потрошувачите.

**Клучни зборови:** маркетинг, организациски промени, производители, потрошувачи, менаџмент.

#### ABSTRACT

The organizational change is a component of the contemporary enterprise, because it is considered that the process of the changes improves the working process. With the change of the organization of the marketing activities one should have in mind the structural nature of the changes in the strategy, technology, procedures and methods which make the marketing interesting, challenging and attractive as a business function.

Important factor for creating of appropriate marketing organization of the marketing sector is the way of connecting with the product consumers and the users of the services. The size of the market (on local, national or international level) influence on the organization of the marketing sector and the role of the marketing sector is to increase the number of consumers and to increase the frequency of the purchases with simultaneous improvement of the production program and the selling system of the products as well. The marketing should be understood as a behaving culture of the manufacturers towards the consumers. Therefore the initiative of the marketing must be pointed towards adaptation of the products to the demands of the buyers. In fact, the marketing is a special managerial function which creates the behaving culture of the buyers.

**Key words:** marketing, organizational changes, manufacturers, buyers, management.

### ВОВЕД

Врз успешното работење на претпријатието влијаат голем број на фактори, помеѓу кои што посебно значајна улога имаат: организација на маркетинг активностите, суштинската пазарна ориентација, зајакнување на чувствителноста на средината на зголемувањето на флексибилноста на организацијата и подобрување на професионалноста во извршувањето на маркетинг активностите.

Добрата организација на маркетинг активностите е основната претпоставка за успешно спроведување на маркетинг стратегиите и успешното работење на претпријатието.

Добра е онаа организација која што има вистинска, пазарна ориентација, која што е чувствителна на промените во средината, која што е доволно флексибилна да може брзо да се прилагодува кон промените на пазарот и во која што работат вистински професионалци од подрачјето на маркетингот<sup>283</sup>.

Организацијата на маркетинг секторот треба да одржува директен баланс помеѓу прилагодливоста и стабилноста. Стабилноста на маркетинг секторот е значајна за организацијата, бидејќи на тој начин таа може да обезбеди ефикасен начин на функционирање. Промените кои се јавуваат во екстерното или интерното окружување го доведуваат маркетинг секторот во ситуација да работи постојано под неизвесност и со ниско ниво на ефикасност. Бидејќи, маркетинг секторот е дел од организациската структура на претпријатието, тогаш неговата неефикасност се пренесува на целото претпријатие.

Како и организациската структура на организацијата, така и *организирањето на маркетингот треба да се прилагодува, како и стратегијата и промените во работната средина*. Во тој поглед, врз промените на организациската структура, а со тоа и на структурата на активностите, влијаат голем број на фактори.

Структурата на активностите се поставува врз основа на поделбата на работата и можноста да се обезбеди координација на активностите. Мора да има поставено јаки граници на поделните делови (органizaциски единици) на организацијата. Ова е важно, затоа што добар дел од работите на претпријатието ги извршуваат други организации и институции. Тоа е случај и со маркетингот кој што се потпира на

<sup>283</sup>

Baker M. J. (1985), Marketing Strategy and Management, Macmillan Publishing Company., стр. 371



бројните организации и институции, како што се агенциите за производствена пропаганда и организациите кои што се занимаваат со истражување на маркетингот. Сите тие организации и институции го сочинуваат маркетинг системот.

Не постои дизајн на организацијата кој што е најдобар во извршувањето на маркетинг функциите. Некои организациски форми функционираат подобро во некои ситуации од другите. Ефективноста на организациската форма е услована од работите на карактерот на маркетинг задачите кои што треба да се извршат во работната средина во која што треба да се изврши.

При промените на организационата структура со оглед на комплексноста на самата производствената активност и маркетингот посебно, менаџментот мора да создаде план и да го дефинира местото и улогата на маркетингот во организационата структура.

### ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И НИВНОТО АДАПТИРАЊЕ КОН ПОЗИТИВНИТЕ СОВРЕМЕНИ ТЕНДЕНЦИИ

Адаптирањето на промените кои со себе носат позитивните современи тенденции, имаат посебно значење во правилното формулирање и реализирање на маркетинг стратегијата на претпријатието.

Во тој поглед, особено внимание треба да се обрне на промената *на организациската структура на претпријатијата* како битен елемент од што зависи успешноста на примената на стратегијата на претпријатијата воопшто, како и маркетинг стратегијата посебно.

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува **органizaциски дизајн** или **дизајн на организациската** или *органizaциско дизајнирање*.

Всушност, **органizaцискиот дизајн** овозможува успешно да се управува со работењето на претпријатијата. Тој е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, прилагодена на конкретниот работен состав. Тој претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

**Органizaциски дизајн** ги дефинира следниве битни компоненти на структурата на организациската, и тоа:

- специјализација на работата,
- хиерархијата на авторитетите
- начините и врските на комуницирање помеѓу различните нивоа на менаџментот и авторитетите (растојание помеѓу контролата ) и
- департаментализација.

Кога **новата стратегија** не **доведува до позитивни промени**, што ги бара новата структура тоа значи дека **таа структура не ја следи стратегијата**.

Може да се случи организациското дизајнирање на претпријатието да не придонесе за успешно организирањето на претпријатието (т.е. на неговата организациската структура и организациската политика) односно да не одговара на

претпријатието. Како фактори кои придонесуваат за лошото дизајнирање на организацијата можат да се јаваат: неспособноста на лицата кои што вклучени во маркетингот правилно да ги антиципираат маркетинг промените пред да се случат, односно тие наместо проактивно, постапуваат реактивно, недостиг на потребните информации на местото каде што се донесуваат одлуките, споро реагирање на промените во средината, слабото предвидување на трендовите во маркетинг средината и конфликтите во задачите на поединците и најчесто во маркетинг организацијата<sup>284</sup>.

Доброто организациско дизајнирање на претпријатието (т.е. на неговата организациската структура и организациската политика) кореспондира со стратешкиот план за маркетингот, кој ги координира активностите кои се битни за примената на планот, врши спецификација на активностите, ја подобрува ефикасноста и исто така, организацијата е структурирана околу одговорноста за резултатите и одговара на влијанието на менаџерите на резултатите и истата е прилагодлива на промените на пазарот<sup>285</sup>.

Скоро кај сите претпријатија *промените во поедини сектори се почести* отколку промените во *претпријатието како целина*.

Улогата на маркетингот е значајна како на ниво на претпријатијата како целина, така и на ниво на поедини стратешки работни единици, доколку ги има во претпријатието. Организациската единица за маркетингот на ниво на претпријатија ги извршува сите маркетинг активности (пред сè, советодавните но и некои оперативни), не само за претпријатието туку и за одредени организациски единици со различни сегменти на самостојност во организациската структура на претпријатијата.

Таа мора да ја следи и контролира вкупната маркетинг активност, независно каде се извршува. Од посебно значење е советодавната и координирачка улога, со оглед на значењето на маркетингот.

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува **органizaциско дизајнирање**.

Организациското дизајнирање е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, прилагодена на конкретниот работен систем. Тоа претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

Менаџерите при тоа можат да избираат помеѓу неколку стандардни типови на организациска структура или се да се определат за некој вид на комбинирана организациска структура. Вообичаено е организациската структура да се претстави со **органограми** – *графички прикази на организациските структури*; со кои што јасно се идентификува принципот на поделба на организацијата во одделенија (депарментализација); распон на управувањето, висина на хиерархијата; врската помеѓу поедини степени на организација и сл. Основна задача на организациските графикони е визуелизација на односот помеѓу деловите на организацијата и

<sup>284</sup> Marketing Management: A Comprehensive Reader (1986), edited by J. H. Shet and D. E. Garet, South-Western Publishing Company, Cincinnati., стр. 178

<sup>285</sup> Gravens W.D. and N., F. Percy (2006), Strategic Marketing, eight, edition, McGraw-Hill, Boston., стр. 418

визуелизација на односот спрема власта и информирањето на специфичните положби во претпријатието.

Основна карактеристика на модерниот тип на организација е **децентрализацијата**, при што таа треба да продере до секој поединец.

**Со таквото организирање големите претпријатија би дејствувале како „мали“**, бидејќи е познато дека малите претпријатија имаат поголема прегледност во работењето, а со тоа и побрза интервенција, истите се поинвентивни и поефикасни од големите претпријатија.

Рационалниот модел на организирање и управување на организацијата го карактеризира *флексибилна внатрешна структура* со мали организациони единици. Тоа всушност, значи напуштање на крутиот и инертен шаблон на организирање и управување.

Нашите размислиувања упатуваат дека *најповолна организациона структура во претпријатието би се воспоставила ако истото претставува комплекс од помали организациони единици*, формирани врз основа на сродноста на работите односно врз основа на технолошко (работно) заокружени целини. Таквото сегментирање на претпријатието на помали организациони единици ќе овозможи да дојдат до израз: вредностите на групата и поединецот со сета негова мотивираност, креативност, автономност, интелектуален потенцијал, способноста, со што и успехот на организационата единица нема да изостане. Овие организациони единици, сфатени како потсистеми во заедничкиот систем на претпријатието, всушност, треба да претставуваат помали технолошко заокружени и деливи организациони целини во комплексната целина, т.е. претпријатието, и истите би требало да:

- извршуваат дел од задачите на претпријатието, во зависност од техничко-технолошката поставеност на претпријатието, структурата на производниот процес и техничката поделба на трудот условена од тие процеси;
- претставуваат заеднички колектив на производители, односно работници, кои ги поврзува заедничката цел во организационата единица;
- имаат своја самостојност во организирањето на делот на процесот на трудот, користењето на средствата на трудот, остварувањето на задачите, имаат свои овластувања и одговорности, така што претставуваат заокружен дел на единствениот процес;
- претставуваат заокружена функција на дејствување на системот под кој се подразбира збир на истородни дејности кои чинат јасно определено подрачје на работење;
- претставуваат основа за мерење на деловните резултати, со што овозможуваат воспоставување на интерни економски и деловни односи со другите организациони единици во претпријатието<sup>286</sup>.

Исто така, овие организациони единици, во сообразност со современата организација треба да ги карактеризираат и следниве особини:

<sup>286</sup> Dr. Slobodan Đorgić „Organizacija, rukovodenje i inovativno preduzece, mes. cas. Poslovna politika, Mart, 1989, str. 92-99.

- можност за формирање на „ad hoc” групи, надвор од формираните систем во кој обично влегуваат стручњаци (специјалисти) од разни подрачја и тие групи можат најбрзо да пронајдат решение за пројавените проблеми во претпријатието;
- потпирање на т.н. „open door” систем каде вработените имаат отворена врата за комуницирање и со највисокиот раководител во организационата единица, за прашања од интерес на работењето на претпријатието;
- „loose-tight principle” (лабаво-стриктен принцип), каде постојат истовремено и елементи на централистички систем со значајни овластувања на највисоките раководители и елементи на децентрализиран систем со автономија на поединецот;

Ваквиот начин на организација и раководење дава можности за:

- воведување на интеракциски интегрален систем на информирање, т.е. испраќање и добивање на информации при извршувањето на деловните процеси, а со тоа се овозможува преиспитување и прилагодување на раководењето, работењето, извршувањето на задачите и сл.
- истакнување на талентот на поединецот и негово распоредување на соодветно место;
- ослободување на поединците и групата во извршувањето на поставените задачи;
- побудување интерес кај вработените за иновативните активности и работното залагање, работното напредување и слично;
- поблиска соработка со извршителите, критички осврт кон работењето и кон одлуките на раководителите;
- воведување систем на вредности, т.е. идентификација на поединците со претпријатието и вредностите на претпријатието.

Организационата структура, како дел од организацијата на работењето на претпријатието, претставува значаен фактор кој дава можности за стабилен развој и раст на организацијата. Доколку организацијата е добро организациски структурно поставена, со пооделни организациони единици, можностите за следење на резултатите од работењето се поповолни, а со тоа и можностите за интервенирање во поодделни организациони единици се поголеми.

### **ДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВО СОГЛАСНОСТ СО БАРАЊАТА НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ЗА ОДРЕДЕНИ ПРОИЗВОДИ И УСЛУГИ**

Својата организациска структура, претпријатието мора да ја дизајнира во согласност со потребите на потрошувачите за подбро задоволувањето на нивните барања со одредени производи и услуги. Затоа разбирањето на односите на производителите на производи и/или услуги на претпријатијата со барањата на купувачите (т.е. потрошувачите) е битен фактор за адаптирање на организациската структура воопшто и организацијата на маркетингот како работни функции посебно.

Односот на производите на претпријатието спрема пазарот (т.е. потрошувачите) се отсликува преку обемот на продадените стоки и/или извршените услуги. Додека пак, различноста на производите кои што ги продава, се должи од технологијата која што ја користи. А пак начинот и времето на доставување се должи на користењето на различните канали на продажба.

Доколку приодот и технологијата останат непроменети, а претпријатието доживува експанзија на обем, неопходно е организирање на работите по организациони единици, притоа земајќи ги во предвид како критериум, функциите кои што поедини организациони единици ги извршуваат.

Овој тип на организациона структура на претпријатијата се карактеризира со вертикална диференцијација на производната програма и интерна трансакција помеѓу организациските единици.

Исто така, таа се карактеризира со неразвиен пазарен однос – најчесто еден канал на продажба и еден до два пазарни сегменти. Но, постои и можност поедини организациони единици да продаваат и надвор од претпријатието дел од своите производи и покрај тоа што тие се сировини и полупроизводи.

Со зголемувањето на локалниот пазар и негово проширување надвор од местото на локацијата на претпријатието, се јавува потребата за формирање на производни и продажните организациски единици на други географски локации.

Исто така, кога претпријатието ќе изврши *хоризонтална* или *конгломератска диверсификација* на производната програма како резултат од примената на различните технологии, се јавува потреба за (значителна промена на организациската структура.

Како битна детерминанта на новата организациска структура е и ориентацијата на организациските единици на екстерните пазари со намера да имаат свој пазар или значајни пазарни сегменти, кои се меѓусебно поврзани, преку голем број на интеракции.

Во овие пазарни услови, организациската структура на претпријатијата, со своите организациски единици, во која се содржи и организациската единица – маркетинг, овозможува формулирање на стратегија на претпријатието на пример: еден производ на еден пазар или поголем број на производи на различни пазари.

Организациската структура може да се гледа и како метод за регулирање на однесувањето за да се остварат целите на работење на координиран начин. Таа придонесува работната активност во претпријатието да се извршува на релевантно стабилен и предвидлив начин. Промените во стратегијата, како рационално реагирање на промените во средината бараат прилагодување во организацијата најчесто заради промените на методот на работа со средината. Тоа посебно е случај со маркетингот како работна функција.

#### **АДАПТИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВО ЕРАТА НА ГЛОБАЛНОТО ПАЗАРНО СТОПАНИСУВАЊЕ**

Во денешната ера на глобално пазарно стопанисување, успехот на секое претпријатие, покрај другото, се заснова и врз адаптирањето на неговата маркетинг

стратегија и организациска структура на промените на глобалниот пазар и барањата на потрошувачите.

Всушност, соодветно формулираната маркетинг стратегија, бара соодветно прилагодување и дизајнирање на организациска структура за успешен конкурентски настап на претпријатието на глобалниот пазар.

Практиката покажува дека е успешно она претпријатие кое што ја прилагодува структурата со стратегијата, и нивната успешност се реализира преку оперативни деловни резултати.

Маркетинг стратегијата и структурата во меѓународниот маркетинг, треба да бидат прилагодени во согласност со барањата на меѓународниот пазар. Маркетинг структурата би требало да овозможи дефинирање на формалната поделба на улогите во извршувањето на меѓународните маркетинг активности и да ги идентификува лицата кои што ќе ги извршуваат тие активности.

Колку е поедноставна структурата, полесна е и стратешката акција. Покомплексната структура, бара поголема мобилизација на менаџерскиот тим. Во тој поглед, мора да се имаат во предвид сите маркетинг активности кои што треба да се извршуваат, за подобра нивна организација и насочување.

Некои извршени истражувања укажуваат дека во догледна иднина организациската структура на претпријатијата ќе биде базичен критичен фактор за остварување на успехот во меѓународната конкуренција<sup>287</sup>.

Всушност, организациската структура станува стратешка или диферентна предност, доколку е усогласена со принципите на работење во современото светско производство. Затоа, најважно е да се создаде организациска способност, во вистински момент да се реагира на стратешките предизвици на меѓународниот пазар, и притоа да не се доведе во прашање постоечката производна активност.

Адаптирањето на претпријатието спрема позитивните промени, претставува базична основа за негов успех. Во тој поглед неговата организациска структура треба да овозможи оптимален однос на централизација и децентрализација во одлучувањето. Тоа значи давање на можност некои активности да се централизираат, а други да се децентрализираат односно да се делегираат (им се овозможи) на организационите единици на претпријатијата, како на пример во странство, сами да донесуваат соодветни одлуки во нивна надлежност, при тоа водејќи се по генералната стратегија. Организацијата на смее да отиде толку во ширината да овозможува целосно самостојна координација на работните активности на меѓународниот пазар.

При организирањето на маркетинг активности на меѓународните пазари, претпријатието би требало да води сметка за поголемиот број на фактори. Искуството говори дека маркетингот е работна функција која што е најтешко целосно да се централизира. Имено, маркетинг активностите секогаш бараат непосреден контакт со потрошувачите и дискреционо право на оние кои што контактираат во име на претпријатијата да се прилагодуваат на барањата на купувачите, конкуренцијата и прописите и стандардите кои што се владеачки на одредени пазарни сегменти.

---

<sup>287</sup>

McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October. стр. 15

Големите претпријатија како Nestle, можат да се посматраат како водечки претпријатија затоа што работат на глобално интегрираните пазари, а работниот систем е под контрола на управата во Швајцарија. Nestle се смета како стандардизирано и централизирано претпријатие.

<b>ПРОГРАМСКИ ПРАШАЊА</b>  <b>ОРГАНИЗАЦИЗИРАЊЕ</b>	<b>ПРИЛАГОДНО</b>	<b>СТАНДАРДИЗИРАНО</b>
	Атомизирана автономија ↓	Операциска автономија ↓
<b>ДЕЦЕНТРАЛИЗИРАНО</b>	Автономија на маркетингот	Командно претпријатие
<b>ЦЕНТРАЛИЗИРАНО</b>		

Меѓународни маркетинг стратегии и организации<sup>288</sup>

*Географската организација* го става акцентот на познавањето на поединечните пазари и може да биде применета во две варијанти: по земји и регионално.

*Функционалната организација* одговара на претпријатијата со тесна производна програма кога постојат мали варијации по производи и земји. Секој функционален менаџер одговара глобално и има, во зависност од големината на претпријатието, луѓе кои што таа работа ја извршуваат побрзо по региони отколку по поедини земји. Кога разликите по производи се поголеми од разликите по пазарите, се оди на организација на маркетингот по линиите на производите.

Во одреден број случаи каде што не оговара, се потпира на еден принцип, се оди на матрична организација која што најчесто го комбинира производниот и географскиот принцип.

Менаџерот на производи е одговорен за целиот пазар за одредени линии на производи, а менаџерот на пазарот за одредени пазари за сите линии на производот.

Постои мислење дека претпријатијата кои што ги користат стратешките работни единици по производни принципи се развиваат побрзо од оние кои што го користат географскиот принцип за нивното организирање. Доколку производната програма е подиверсификувана, сè повеќе елементи се во прилог на создавање на меѓународните стратешки работни единици организирани по производните принципи<sup>289</sup>. Се смета дека таквата форма на организација успешно се концентрира на потребите на знаењата на едно место, додека географската организација бара поголем број на луѓе од општ профил.

<sup>288</sup> McCordrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October., стр. 15

<sup>289</sup> Hout T.M. et al. (1982) How Global Companies Work, Harvard Business Review, September-October., стр. 103.



Меѓународно ориентираното претпријатие има две различни, но меѓусебно поврзани структури: статусна (правна) и управувачка (реална).

*Статусната (правната)* организација постои само на хартија - потребно е да се задоволи со правни прописи од земјата и општите посебни цели на претпријатието (да ги намали даноците и рестрикциите во работењето). Статусната организација ја дефинира правната и сопственичката структура која што ги поврзува филијалите со централата на претпријатијата. Секоја филијала на претпријатието во странство може да има личен статус во зависност од правниот систем на земјата.

*Управувачката (реалната)* структура има за цел да овозможи реализирање на стратегијата на одреден пазарен сегмент и да ја прецизира одговорноста и надлежноста по структурни единици и нивоа, линиите на комуницирање и нивоата на одлучување и контролите.

Придонесот на глобалниот маркетинг во адаптирањето на претпријатието спрема позитивните промени, ќе биде поголем доколку дејствува во организациска структура која што му овозможува на претпријатието да реагира на разликите во пазарната средина, збогатено со знаењето и искуствата за пооделните национални пазари.

Стратегијата и организациската структурираност на глобалниот маркетинг ќе придонесе за успешно котирање на претпријатието на глобалниот пазар, доколку овозможи добро знаење, односно добро познавање на следниве четири компетентности на глобална основа и тоа на: 1) географијата (односно добро познавање на одредени земји, региони, подрачја, пазари и сл), 2) производот и know - how, 3) функционалната компетентност и 4) потрошувачите и нивните потреби<sup>290</sup>.

За поуспешно извршување на стратегијата на глобалниот маркетинг, потребно е организациската структурираност на претпријатието да овозможи формирање на посебни стратегиски организациски единици кои исклучиво ќе се занимаваат со меѓународното маркетинг работење.

### ЗАКЛУЧОК

Новата маркетинг стратегија бара нов профил на компетентност на претпријатијата и нова стручност за активностите насочени кон потрошувачите. Маркетингот се јавува како функција која на претпријатието му помага да ги подобри резултатите во работењето, со проширување на својата рамка над традиционалниот однос потрошувач-производство, за да обезбеди поголем обем на испорака на услугите или финансиските одговорности. Улогата на маркетингот треба да се сфати како креатор на стратегијата за избор на целни пазари, сегментација, позиционирање и развој на производите и пазарите. Секое претпријатие кое активно настапува на меѓународниот пазар, мора да ја има во предвид потребата од адаптирање на својата организациска структура, како по форма на структурираност на организациските единици, така и по специјализација и координација на маркетинг активностите на меѓународниот пазар. Луѓето кои работат на маркетинг стратегијата треба да бидат доволно мотивирани за успешно функционирање, а системот на

<sup>290</sup> Keegen J.W. (2002), Global Marketing Management, Prentice Hall International Upper Saddle River, N.J., стр. 51

информирање и комуникација треба да овозможи ефикасна координација и контрола со што претпријатието активно и иновативно ќе влијае на случувањата во средината.

### **CONCLUSIONS**

The new marketing strategy requires new profile of competence of the companies and new qualified for the activities targeted toward the consumers. The marketing emerges as an function which helps the company to improve it's performance results by widening of its' frame above the traditional relationship consumer-production in purpose to provide bigger volume of delivery of the services or of the financial responsibilities. The role of the marketing should be understand as an creator of a strategy for choice of target markets, segmentation, positioning as well as development of the products and markets. Every company which actively performs on the international market has to have in mind the need of adaptation of its' organizational structure, both by the shape of structure of organizational units and by the specialization and coordination of the marketing activities on the international market. The people who work in the marketing sector must be sufficiently motivated for successful functioning, the system of informing an communication has to enable efficient coordination and control and the enterprise must actively and innovative to influence upon the events in the environment.

### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Ball.A.D.(2006),International Business,McGrow-Hill/RWIN,Boston
- 2) Baker M.J.(1986),Marketing strategy and management.Macmillan publishing company
- 3) Gravens W.D and N.F.Persy(2006),Strategic marketing,edition McGrow-Hill,Boston
- 4) Keegen.J.W.(2002),Global marketing Management,Prentice hall international upper saddle river,N.J.
- 5) Kotler P.(2003),Marketing management ,eleventh edition,Prentice Hall,N.
- 6) McColdrick S.(1989),Managing Across Border,Harvard Business Scholl
- 7) Hout T.M.(1982),How Global Compenier,Harward business review
- 8) Shet J.H.,Garet D.E., marketing management (1986),Sout Western Publishing Company
- 9) Dr Slobodan Dorgic,(1989)Organizacija,rukovodenje inovativno preduzece,Poslivna politika

## МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ЗА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА ПОНУДАТА

### MARKETING STRATEGY TO DIFFERENTIATE THE OFFER

**Проф. д-р Трајко Мицески**

Економски факултет Штип

**Trajko Miceski Ph D**

Faculty of Economics Stip

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Доц. д-р Силвана Пашовска**

Економски факултет Штип

**Silvana Pashovska Ph D**

Faculty of Economics Stip

[silvana.pasovska@ugd.edu.mk](mailto:silvana.pasovska@ugd.edu.mk)

УДК: 658.8:005.21

#### АПСТРАКТ

Маркетинг стратегијата за диференцирање на понудите е значајна и прифатена стратегија, пред се од страна на поголемите правни субјекти. Диференцирањето на понудите доведува до поголема добивка и поголема рентабилност во работењето преку насочување на побарувачката на одредени категории купувачи кон производот на претпријатието. Вертикалното диференцирање на понудите е насочено кон квалитетот на производот кој се согледува како супериорен, а на конкуренцијата како инфериорен. Додека, хоризонталното диференцирање е поврзано со вкусовите на различни потрошувачи (стилот, дизајнот, вкусот, бојата итн.). За најдобро диференцирање се смета кога потрошувачите се добро информирани за најдобрата алтернатива на диференцирање кое може да се однесува на производот, персоналот и имиџот на претпријатието. Одржливоста на диференцирањето на понудите е можна кога изворите на претпријатието се единствени, повеќекратни и тешко се имитираат, и кога претпријатието има предност во трошоците за диференцирање.

Стратегијата за диференцирање се преферира кога потребите се хомогени (еден или неколку производи за масовен пазар), додека стратегијата за сегментација на пазарот се преферира кога потребите се хетерогени (специфични и насочени кон определени сегменти)

Создавањето на добра маркетинг стратегија бара насоченост на маркетинг менаџерите кон целосно идентификување на потребите потрошувачите, грижа за коректно исполнување на нивните барања, согледување на потребите на потрошувачите и следење на развојот на конкурентските производи.

**Клучни зборови:** маркетинг стратегија, диференцирање на понуди, потрошувачи, сегментација, квалитет на понуди, маркетинг менаџери.

## ABSTRACT

The marketing strategy for differentiation of the offers is important and accepted strategy especially by the bigger legal entities. The differentiation of the offers leads to bigger profit and bigger rentability in operation, through targeting of the demand towards the product of the enterprise. The vertical differentiation of the offers is directed towards the quality of the product itself which is observed as a something superior despite the competitive product which is observed as something inferior. While the horizontal differentiation is related with the tastes of the different consumers (the style, design, taste, color, etc.). As the best differentiation exists when the consumers are well informed about the their best alternative of differentiation which can refer to the product, the personnel and the image of the enterprise.

The sustainability of differentiation of the offers is possible when the sources of the enterprise are unique, multiple and hard for imitation and when the enterprise has advantage over the costs for differentiation.

The differentiating strategy is preferred when the need are homogeneous (one product or few products for huge market), while the segmentation strategy of the markets is preferred when the needs are heterogeneous (are specific and are directed to specific segments).

The creation of a good marketing strategy requires marketing managers to be focused on a full identification of the consumer needs, on a care about the correct fulfillment of their requirements and to have perception of their ideas and monitor the competitor's products.

**Key words:** marketing strategy, differentiation of products, consumers, segmentation, quality of offers, marketing management.

## ВОВЕД

*Целта на диференцирањето на производот е побарувачката на одредени категории на купувачи **да се насочи кон производот на претпријатието**, и покрај тоа што тој е сличен на производите од другите претпријатија кои што извршуваат иста дејност. Претпријатието настојува да ги искористи преференците на купувачите за некои вариетети кои се доста слични на супститутивните производи.*

За успехот на стратегијата за диференцирање, значајно е претпријатието да знае како потрошувачите ги користат расположивите информации кога ја проценуваат понудата на претпријатието. Понудите на поголем број од претпријатијата имаат одредени сличности и треба да се знае кој аспект на понудата ја определува одлуката на потрошувачот во купувањето.

*Со диференцирање на производот, купувачот треба да го перцепира тој производ, поразлично од другите конкурентски производи.*

*Производот на претпријатието треба да изгледа подобро од другите, но и понатаму да е во истата категорија на производи.*

## ДИМЕНЗИИ НА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА ПОНУДИТЕ

Стратегијата за диференцирање на понудите е доста прифатена стратегијата за претпријатијата, за која посебен придонес за нејзиното преферирање има Porter<sup>291</sup>.

Всушност, **стратегијата за диференцирање** на понудите овозможува **да се оствари натпросечен принос на капитал во гранката**, затоа што **се создава поволна одбрамбена позиција во соочувањето со конкуренцијата**.

**Клучот за успешно диференцирање на понудите**, најчесто се заснива врз следниве компоненти:

- 1) разбирањето на потребите и преференциите на потрошувачите,
- 2) приврзаноста на претпријатијата кон своите потрошувачи,
- 3) познавање на стратегиите и способностите на претпријатието и
- 4) иновирањето<sup>292</sup>

При изборот на производот и услугите, се присутни и **општествените, социолошките, психолошките и естетските влијанија**.

**Желбата за статус, ексклузивност и индивидуалност** се доста моќни сили за мотивација кај изборот на голем број на производители и услуги.

**Диференцирањето на пазарот секаде е присутно**, нагласува маркетинг истражувачот Levitt<sup>293</sup>. Според него, генеричкиот производ може да се продаде само во услови, ако им се понуди на потрошувачите она што тие го очекуваат.

Комбинацијата на инструментите на маркетинг миксот е доста условена од тоа дали производот е **хомоген или диференциран**.

Кога производите се **хомогени**, влијанието на пазарниот фактор, на пример, цената на производот, е поголемо.

Кога производите се **диференцирани**, влијанието на пазарните фактори е доста значајно, но тешко е да се утврди која е цената што пазарно е одредена.

**Производот кој има стратегија на диференцирање**, може да се фокусира на една или на повеќе димензии, и тоа на: **техичките стандарди, стандардите за квалитет, карактеристиките на дизајнот и карактеристиките на услугите**<sup>294</sup>.

- 1) **Техичките стандарди**, се однесуваат на ниво на техничката совршеност, односно, колку производот се заснова на најновата технологија;
- 2) **Стандардите за квалитет** се однесуваат на аспектите како што е квалитетот на материјалот кој што се користи во конкуренцијата на производите, начинот на изработката на производите, како и нивната трајност и сигурност;
- 3) **Карактеристиките на дизајнот** се однесуваат на директното влијание на производите на потрошувачите во смисла на изгледот и оперативните карактеристики, а битни елементи се стилот, бојата, дури и пакувањето на производот;

<sup>291</sup> Porter M. (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York. p.37

<sup>292</sup> Grant R.M. (1991), Contemporary Strategy Analysis, Cambridge, Mass. p. 176

<sup>293</sup> Levitt T. (1980), Marketing Success Differentiation, Harvard Business Review, January-February. p. 83

<sup>294</sup> Shomer J. and M. Sutcliffe (2004), Economics for Business, Prentice Hall/Financial Times, London. p. 144

- 4) **Карактеристиките на услугите** не се однесуваат само на производот, туку и на различната поддршка на производот дури и кога тој ќе биде купен од потрошувачите, вклучувајќи ги и: сервисот, одржувањето и гаранциите како едни од поважните карактеристики.

*Разликата во диферинирањето на производот ќе биде поголема, повпечатлива и попривлична, доколку се води сметка за следните негови карактеристики: значајна, дистинктивна, супериорна, предупредувачка, достапна и рентабилна*<sup>295</sup>.

- 1) **значајноста на диференцирањето** се согледува во тоа што тоа доведува до поголема добивка (вредност) за доволно голем број на купувачи;
- 2) **дистинктивна** всушност покажува дека понудата се дава на посебен начин;
- 3) **супериорна** се согледува преку споредбата во однос на другите начини на стекнување на вредностите;
- 4) **предупредувачка** е карактеристика која покажува дека диференцирањето не може лесно да се имитира;
- 5) **достапна т.е. можна за купување** е карактеристика која покажува дека производот за купувачот е доста достапен и дава можности за купување;
- 6) **рентабилна** е карактеристика на диференцирањето, кое упатува дека претпријатието со самото преферирање на диференцирањето ќе биде рентабилно.

Претпријатието може да го диференцира својот производ од производот на конкуренцијата, преку: *вертикалното и хоризонталното диференцирање*.

**Вертикалното диференцирање** на производот се нарекува она диференцирање кога производот од претпријатието **се разликува од конкурентскиот производ во поглед на квалитетот**. Производот на претпријатието треба да се согледува како супериорен, а на конкурентот како инфериорен. Значи, вертикалното диференцирање обично е поврзано со квалитетот и квантитетот на функцијата и/или трајноста на производот.

**Хоризонталното диференцирање** се однесува на разликите меѓу производите кои што не се сметаат генерички супериорни или инфериорни, туку **ги рефлектираат разликите во вкусовите на различни потрошувачи**. Секој потрошувач има свои преференции меѓу производите и начините на нивната презентација (стилот, дизајнот, вкусот, бојата итн.). Значи **хоризонталното диференцирање**, обично е поврзано со **вкусовите на различни потрошувачи**.

Хоризонталното диференцирање во одредена рамка, не ги менува значајно трошоците на производството и тоа обично се различни вариетети на производи со иста цена. Сепак, производот и покрај тоа што е хоризонтално диференциран, мора да биде споредлив по квалитетот.

<sup>295</sup>

Kotler P. (2003), Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall Upper Saddle River, N. J. p. 315

Во практиката најголемиот број на производи се комбинација од *хоризонталното и вертикалното* диференцирање<sup>296</sup>.

Всушност, диференцирањето се извршува на повеќе начини кога претпријатието и потрошувачите доаѓаат во контакти.

Кога се зборува за **диференцирање на производите**, може да се рече, дека тие се разликуваат по својот потенцијал за таквото диференцирање. Кај одредени *производи* постојат бројни можности за диференцирање како: формата, квалитетот на перформансите, усогласеноста на квалитетот, трајноста, сигурноста, поправањето, стилот и дизајнот.

Во практиката се смета дека е најдобро она диференцирањето кога потрошувачите се добро информирани за најдобрата алтернатива на диференцирање<sup>297</sup>.

Всушност, денес во ова време на развиена медиумска технологија, повеќето потрошувачи се изложени на голем број на пропагандни пораки кои често ги иницираат купувачите на купување, на одредени производи.

### ОДРЖУВАЊЕ И УНАПРЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ

Стратегијата за диференцирање, мора континуирано да се одржува и унапредува.

***Одржливоста на диференцирањето зависи од две работи, и тоа од: континуираноста во перцепирањето на вредностите за потрошувачите и неможноста за имитирање од страна на конкурентите.***

Претпријатието обезбедува *одржливост на диференцирањето* доколку:

- 1) неговите извори се единствени и тешко можат да се имитираат,
- 2) претпријатието има предност во трошоците за диференцирање,
- 3) изворите за диференцирање се повеќекратни, претпријатието има повеќе извори на единственост и
- 4) претпријатието успева повторно да ги привлече оние кои што го напуштаат купувањето на неговите производи и услуги<sup>298</sup> (Слика 1).

<sup>296</sup> Shomer J. and M. Sutcliffe (2004), Economics for Business, Prentice Hall/Financial Times, London. p. 145

<sup>297</sup> Soreran A. D. (2003), "The Role of Differentiation in Market Driven by Advertizing", California Management Review, Spring.

p.132

<sup>298</sup> Poreter E. M. (1985), Competitive Advantage, Free Press, New York. p.159





Слика 1. Обезбедување на одржливост на диференцирањето

Постојат повеќе можни начини врз кои производот може да се **диференцира** и тоа: *формата, карактеристиките, квалитетот на перформансите, усогласеност на квалитетот, трајноста, сигурноста, одржливоста, стилот, дизајнот и сл.*<sup>299</sup>

**Стратегијата на диференцирањето на производот** се преферира кога **потребите се хомогени**, додека пак стратегијата на **сегментацијата на пазарот** се преферира кога **потребите се хетерогени**<sup>300</sup>.

Во првиот случај добивката се максимизира со економијата на обем, а во другото ниво на производите насочени кон додадените сегменти (Слика 2).

<sup>299</sup> Kotler P. and K. C. Keller (2006), Marketing Management, twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. J. p.377

<sup>300</sup> Smith W. R. (1963), Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies, u Readings in Marketing, edited by N. Dirksen et al., Richard D. Irewin, Homewood, Ill. p.550

<b>СТРТЕГИЈАТА НА ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА ПРОИЗВОДОТ</b>	<b>СТРАТЕГИЈАТА НА СЕГМЕНТАЦИЈА НА ПАЗАРОТ</b>
<p><b>Хомогени потреби</b></p> <p>Еден или неколку производи насочени на масовниот пазар</p> <p>Компаративна предност заснована на една понуда која што е диференцирана со атрибутите на производот, промоцијата или цената</p> <p>Максимизирање на добивката со економија на обем во производството и маркетингот</p> <p>Ограничувањето за максимизирање на добивката се додадените средства за производствена пропаганда</p>	<p><b>Хетерогени потреби</b></p> <p>Специфични производи насочени кон диференцирањето на сегментите</p> <p>Конкурентна предност заснована на диференцирање на пазарот (единствен производ да се излезе во пресрет на потребите на пазарните сегменти</p> <p>Максимизирање на добивката со приходот од неколку нови производи насочени кон додадените сегменти</p> <p>Ограничувањето за максимизирање на добивката се додадени пазарни сегменти</p>

Слика 2. Диференцирање на производот и сегментација на пазарот<sup>301</sup>

Анализирајќи ја сегментацијата на пазарот и диференцирање на производот како маркетинг стратегија може да се констатира дека стратегијата е примарно условена од постоечката пазарна ситуација и дека стратегијата за развој на сегментите е изводлива кога диференцирањето на производот или веќе постои или ќе следи<sup>302</sup>.

**Диференцирањето** се создава или се креира, а пак, **сегментацијата** примарно се врши на пазарот.

Претпријатијата секогаш ги диференцираат своите производи со цел да ги промовираат и предничаат пред конкурентите.

Сегментацијата пред сè ја преферираат маркетинг ориентираните претпријатија, кои што настојуваат кон отворање на нови работни подрачја т.е. нови пазари.

### КВАЛИТЕТОТ НА ПОНУДАТА ОД ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Квалитетот на понудата од претпријатието е особено поврзан со маркетингот. Всушност, *маркетингот* игра важна улога во обезбедување на насоката на претпријатието со цел да ги дефинира и да ги испорача своите производи и услугите, со висок *квалитет*, до целните потрошувачи<sup>303</sup>.

<sup>301</sup> Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. p.326

<sup>302</sup> Dilkison P. R. and J. I. Gintell, (1997), *Market Segmentation, Product Differentiation and Market Strategy*, Journal of Marketing, April.

<sup>303</sup> Kotler P. and G. Armstrong (2004), *Principles of Marketing*, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, N. J. p.681

**Квалитетот**, обично се дефинира како збир на атрибути и карактеристики на производот или услугите кои што се однесуваат на неговата способност да ги задоволи изразените или имплицитни потреби, барањата и очекувањата на потрошувачите. Затоа е потребно да врши истражување на пазарот, за да се дознае кои карактеристики на производот го сочинуваат квалитетот спрема сфаќањата на потрошувачите.

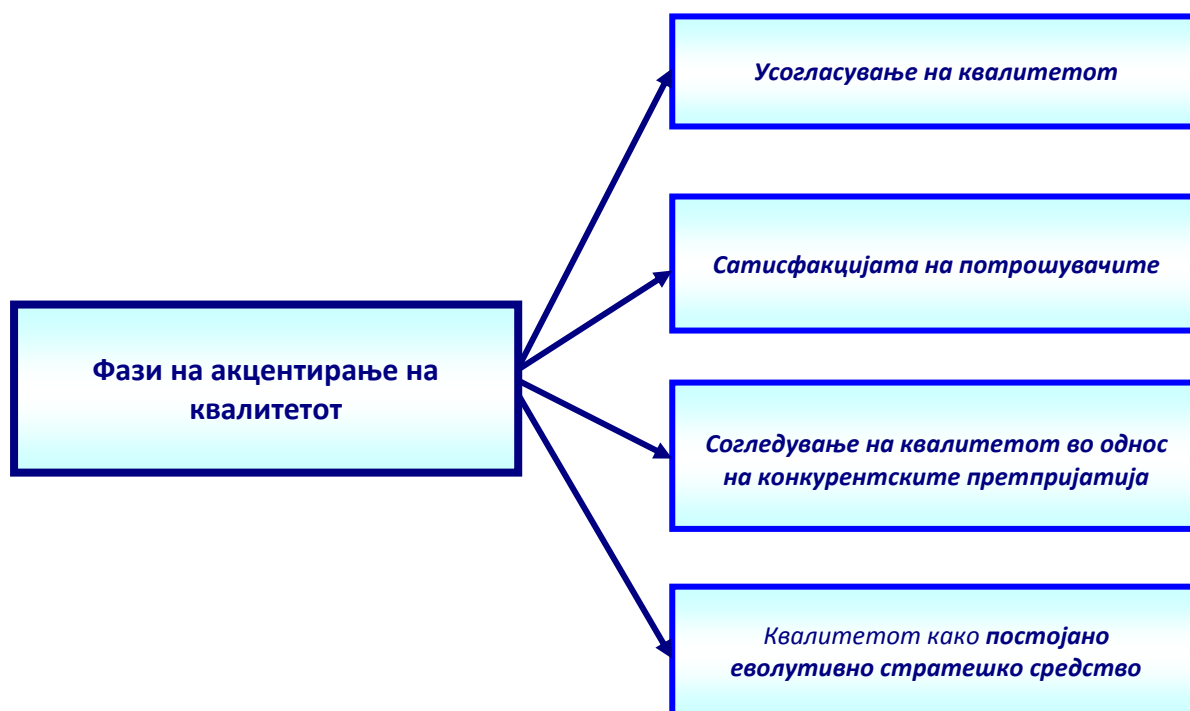
Претпријатијата кои што успешно ги диференцираат своите производи врз основа на квалитетот, можат да пресметуваат повисоки цени од конкурентите.

Менаџментот на претпријатието мора да знае како потрошувачите ги рангираат неговите производи, а во исто време како тоа рангирање ќе се менува.

Релативната предност на квалитетот е многу посигурен пат да се зголеми пазарното учество отколку тоа да се заснова само на цените.

Практиката покажува дека претпријатијата со висок квалитет и големо пазарно учество добиваат повисока стапка на профит отколку претпријатијата со низок квалитет и скромно пазарно учество<sup>304</sup>.

При **користењето на квалитетот** како стратешко средство во остварувањето на конкурентската предност се разликуваат четири фази на негово акцентирање<sup>305</sup> (Слика 3).



Слика 3. Фази на акцентирање на квалитетот

<sup>304</sup> Gale B. T. and R. Klavans (1984), Formulating Loyalty Improvement Strategy, The Prinsletter, No. 31, Cambridge.p.9

<sup>305</sup> Gale T. B. (1988), The Faces of Making Quality a Strategic Weapon, The Strategic Planning Institute, Cambridge Mass.

Во *првата фаза* посебен акцент се става на **усогласување на квалитетот**. Потребно е да се обезбеди квалитет на производите и услугите во согласност со стандардите за квалитет.

Во *втората фаза* акцент се става на **сатисфакцијата на потрошувачите**. Со тоа фокусот од интерните операции се поместува кон екстерните потрошувачи.

Во *третата фаза* акцентот се поместува на **согледаниот квалитет во однос на конкурентските претпријатија**. Тоа бара потпирање на анализата за пазарните трендови и сегменти како и за начините на кои што потрошувачите ги донесуваат одлуките за изборот на производот помеѓу разните производи на пазарот.

Во *четвртата фаза*, квалитетот се акцентира како **постојано еволутивно стратешко средство**. Тоа е квалитативен исчекор напред во поглед на квалитетот на производот и услугите.

Кога еднаш ќе се создаде рационална стратегија за подобрување на квалитетот, врз основа на сигурни информации, би требало да се создаде програма која што ќе се придржува на сите работни функции, кои што можат да имаат придонес.

Пред тоа, потребно е да се забележат разликите помеѓу:

- **барањата на потрошувачите и размислувањата на менаџментот** на претпријатието за нивните барања,
- **размислувањето на менаџментот да изврши сегментацијата и вистинската потреба**, како и можноста тоа да се направи и
- **размислувањето на менаџментот за реакциите на потрошувачите** во поглед на нивните производи и размислувањата на потрошувачите за понудените производи.

Ориентацијата кон квалитет значи дека: квалитетот кој што се испорачува е квалитет кој што го сака целниот пазар и додадениот квалитет мора да има позитивно влијание на добивката на претпријатијата<sup>306</sup>.

**Управувањето (менаџментот) со целосниот квалитет (TQM) е клучот за креирање на вредноста и сатисфакцијата на потрошувачите.**

Улогата на маркетинг менаџерите се состои во многубројни активности, а особно се истакнуваат следните:

Прво, **да помагаат за подобра идентификација на потребите и барањата на потрошувачите.**

Второ, **да ги согледуваат и добро да ги познаваат барањата на потрошувачите и јасно да комуницира со лицата во претпријатието кои се задолжени за дизајнот на производот.**

Трето, **да се грижаат за коректно исполнувања на барањата на потрошувачите.**

Четврто, **континирано да проверуваат дали потрошувачите добиваат соодветни инструкции, обука и техничка помош за добро користење на производот.**

<sup>306</sup>

McDaniel C. and R. Gates (2004), Marketing Research sixth edition, John Wiley and Sons, New York. p.6.

Петто, постојано, **мораат да одржуваат контакт со потрошувачите и после продажбата за да го осознаат нивното задоволство и понатаму.**

Шесто, мораат, **постојано да собираат идеи од потрошувачите за унапредување на квалитетот на производите и услугите и да ги пренесуваат во соодветните сектори во претпријатието.**

Седмо, постојано да го **следаат развојот на конкуретните производи и општо трендовите на барања на купувачите на глобалниот пазар, заради спремно дочекување на промените што ги носи врмето.**

Маркетинг менаџерите треба многу да придонесуваат кон управувањето со целосниот квалитет, кој преку своите принципи особено го преферира принципот на сатисфакцијата на потрошувачите во однос на понудените производи.

### ЗАКЛУЧОК

Разбирањето на потребите и преференциите на потрошувачите, приврзаноста кон потрошувачите, познавањето на стратегиите и способностите на претпријатието и иновирањето се клуч за успешно диференцирање на понудите. Диференцирањето на производот ќе биде пооголемо, повпечатливо и попривлечно доколку се внимава на следните негови карактеристики: значајност, дистинктивност, супериорност, достапност и рентабилност. Вертикалното диференцирање кое е поврзано со квалитетот на производот и хоризонталното диференцирање кое е поврзано со вкусовите на потрошувачите, се двата начини за диференцирање на понудите кои во практиката најчесто се комбинираат.

Одржливоста на диференцирањето зависи од две работи: конкурентноста во перципирањето на вредностите за потрошувачите и неможноста за имитирање од страна на конкурентите, при што секое диференцирање на производот може да се разликува според: формата, карактеристиките, квалитетот на перформансите, трајноста, сигурноста, одржливоста, стилот и дизајнот. Квалитетот на понудата како збир на атрибути и карактеристики на производот или услугата кои што се однесуваат на неговата способност да ги задоволи изразените или имплицитни потреби, барања и очекувања на потрошувачите, е стратешко средство за остварување на конкурентска предност. Кога еднаш ќе се создаде рационална стратегија за подобрување на квалитетот врз основа на сигурни информации, треба да се создаде програма што ќе се придржува на сите работни функции кои можат да дадат придонес.

### CONCLUSION

The understanding of the needs and preferences of the consumers, the attachment to the consumers, the understanding of the strategies and the capability of the enterprise and innovation are key for successful differentiating of the offers. **The differentiation of the product will be bigger, more impressive and more attractive** if we keep eye on its following characteristics: importance, distinctiveness, superiority, availability and profitability. The vertical differentiation which is connected with the quality of the product and the horizontal differentiation which is connected with the tastes of the consumers are two ways of differentiating of the offers which in practice are often combined. The sustainability of the differentiation depends on two things and it: the competitiveness in the participation of the consumers' values and the inability for imitating by the competitors, whereby every

differentiation of the product can differ by the form, characteristics, quality of performances, durability, reliability, sustainability and design. The quality of the offer understand as a sum of attributes and characteristics of the product or the service which are concerning upon its capability to satisfy the expressive or implicit needs, demands and expectations of the consumers is a strategic resale for realization of a competitive advantage. When once is built a rational strategy for quality improvement on the bases of secure information it's necessary to create a program which will comply to the all business functions which can give appropriate contribution.

#### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Grant B.M.,(1991),Contemporary Strategy Analysis,Cambridge,Mass
- 2) Gale B.T.,Klavens R.(1984),Formulating loyalty improvement strategy,Cambridge,Mass
- 3) Gale B.M.,The faces of making quality a strategic weapon,The strategic planning institute,Cambridge,Mass
- 4) Dilkenson P.R.,Gintell J.T.(1997),Market segmentation,product diferenciacion and market strategy,Journal of marketing
- 5) Kotler P.(2003),Marketing management,eleventh edition,Prentice Hall,Upper saddle river
- 6) Kotler P.,Keller K.C.(2006),Marketing management,twelfth edition,Prentice Hall,Upper saddle river
- 7) Kotler P.,Armstrong G.(2004),Principles of marketing,prentice Hall,Upper saddle river
- 8) Levitt T.(1980),Marketing success diferention,Harvard Business Review
- 9) McDanielC.,Gates R.(2004),Marketing researches,sixth edition,John Willey and sons,New York
- 10) Porter M.(1985),Competitive advantage ,Free Press,New York
- 11) Soreraman A.D.(2003),The role of diferentiation in market driven by advertizing,Califirnia management review
- 12) Shomer J.,Sutcliffe M.(2004),Economics for Business,Prentice Hall,Finance times,London

## НОВИ ПРЕДИЗВИЦИ НА МАРКЕТИНГОТ ВО ВЕТЕРИНАРНИТЕ АМБУЛАНТИ

### NEW CHALLENGES OF MARKETING IN VETERINARY CLINICS

**Доц. д-р Билјана Петровска/ Biljana Petrovska Ph D**

Ветеринарен факултет – Битола/ Veterinary Faculty – Bitola  
[biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com](mailto:biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com)

**М-р Наташа Петровска/ Natasa Petrovska M Sc**

Ветеринарен факултет – Битола/ Veterinary Faculty – Bitola  
[n.petrovska@yahoo.com](mailto:n.petrovska@yahoo.com)

**Благица Трајаноска/ Blagica Trajanoska**

Ветеринарен Факултет – Битола/ Veterinary Faculty – Bitola  
[blagica\\_trajanoska@yahoo.com](mailto:blagica_trajanoska@yahoo.com)

**Елена Бунтевска/ Elena Buntevska**

Ветеринарен Факултет – Битола/ Veterinary Faculty – Bitola  
[elena\\_buntevska@yahoo.com](mailto:elena_buntevska@yahoo.com)

УДК: 658.8:[636.09:614.2(497.775)

#### АПСТРАКТ

Маркетингот секогаш бил иновативно средство за привлекување на клиентите, но во ветеринарната медицина застапеноста била во помали мерки. Со развојот на технологијата, воглавно и подобрувањето на комуникациската технологија маркетингот завзема висока позиција и во ветерината. Интересот за домашните миленици, а воедно и развојот на сточарството како стопанска гранка во нашата земја придонесе за поголема иновативност на промовирање, како и фокусирање кон клиентите и видот на услуги кои се даваат за да ги задоволат нивните потреби.

Овој труд има за цел да ја презентира застапеноста на маркетингот во одредени ветеринарни амбуланти во регионот на град Прилеп. Со помош на анкетен прашалник во пишана и електронска форма се испитуваат предизвиците кои ги имаат овие ветеринарни амбуланти во областа на маркетингот. Овие предизвици се однесуваат на начинот на кој ветеринарните амбуланти ги привлекуваат своите клиенти, каков е видот на услуги кои ги нудат за да ги задоволат потребите на своите клиенти и воедно за привлекување и на нови клиенти и на кој начин ги промовираат своите услуги. Особено сега кога ни се достапни се повеќе алатки за промоција благодарение на технолошката иновација и развој се поставува прашањето колку ефикасно ветеринарните амбуланти во прилепскиот регион ги користат овие алатки за промоција на своите услуги и задоволување на потребите на своите клиенти.

**Клучни зборови:** ветеринарни амбуланти, клиенти, услуги, промоција.

#### ABSTRACT

Marketing has always been an innovative means of attracting clients, but in veterinary medicine its presence was to a lesser extent. With the development of technology, mainly the improvement of communication technology marketing occupies a



high position in veterinary medicine. Interest for pets, as well as the development of livestock breeding as an economic branch in our country contributed to greater innovative promotion and focus on the clients and the type of services provided to meet their needs.

This paper aims to present the presence of marketing in some veterinary clinics in the region of Prilep. With the help of a questionnaire in written and electronic form, the challenges that these veterinary clinics have in the area of marketing are examined. These challenges relate to the way veterinary clinics attract their clients, the type of services offered to meet the needs of their clients, also to attract new clients and how to promote their services. Especially now that we have more tools available for promotion thanks to technological innovation and development the question arises how efficient are the veterinary clinics in Prilep region in the use of these tools to promote their services and meet the needs of their clients.

**Keywords:** veterinary clinics, clients, services, promotion.

### ВОВЕД

Современиот развој на образованието, земјоделството, економијата, медицината и било која друга гранка во едно општество, се темели на информациските технологии. Интернетот - моментално најважната информациска технологија, е зачат во поглед на што побрза размена на информации меѓу сите партиципиенти во една сфера.

Во полето на ветеринарната медицина доприносот на интернетот е незаменлив во поглед на:

- Едукацијата
- Комуникацијата меѓу стручњациите од одредена област
- Промоцијата на производи, знаења и услуги
- Организација на стручни семинари
- Менаџмент

Во денешно време кога производството и услугите се ориентирани кон задоволување на потребите на потрошувачите, маркетингот е од значителна важност. Маркетингот значи организација на претпријатието во насока на задоволување на потребите на потрошувачите. Што да се произведе како да се произведе, од каде да се набави, од каде да се дистрибутира, како да се рекламира, како да се продаде, се само дел од прашањата на кои маркетингот дава одговор. Со други зборови, денес, добар и успешен маркетинг претставува виза за што подобро работење, без разлика дали се работи за мало, средно или големо претпријатие.

Во сферата на ветерината, маркетингот е присутен и се користи за промоција, давање на услуги за задоволување на потребите на клиентите и справување со конкуренцијата меѓу сите оние кои се занимаваат со таа дејност која подразбира нудење на ветеринарни услуги од аспект на превентива (вакцинирање, дезинфекција, дезинсекција и дератизација) и куратива (лекување). Ветеринарните амбуланти најчесто ги користат веб страниците за промоција на нивните активности и информирање на клиентите за услугите кои ги нудат. Сепак, секоја од нив нуди исти или слични производи, односно ниту една од нив не е доволна силна за да се здобие со поголема конкурентност на пазарот. Слободни сме да кажеме (тоа го потврдуваат и

резултатите од спроведеното истражување) дека маркетингот во ветерината не се користи доволно, но е во тенденција на развивање во иднина.

Новина во маркетингот е и примената на е-мејл маркетинг. Истиот подразбира употреба на е-маил за промоција на производи и услуги, односно за развој на односите со потенцијалните клиенти. Со, други зборови, е-маил маркетингот е начин да се стигне директно до потрошувачите преку електронска пошта. Без разлика на она што се нуди, овој маркетинг е начин да се стигне директно до илјадници потенцијални клиенти за релативно ниска цена во споредба со рекламирањето на разни медиуми, или други форми на медиумска изложеност. Сепак и покрај големите можности овој вид на маркетинг сеуште нема поголема примена во оваа дејност.

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Како основен инструмент на истражувањето беше користен протокол за интервју составен од 9 прашања, наменет за докторите по ветеринарна медицина, вработени во ветеринарните амбуланти и клиници кои одговараа на поставените прашања во поглед на тоа колку и на кој начин се применува маркетингот во амбулантите во кои работат. Истражувањето беше спроведено на територијата на град Прилеп и тоа во:

- Ветеринарна клиника Пет Ленд,
- Ветеринарна клиника Прилеп,
- Ветеринарна амбуланта Ветериналек и
- Ветеринарна амбуланта Дамески Ветерина

Според одговорите добиени од направеното интервју ги согледаваме позитивните и негативните страни на маркетингот како средство за комуникација ветеринар-клиент-пациент.

### РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Според прибраните податоци од вработените доктори во погореспоменатите амбуланти ги добивме следните информации:

- 1) На прашањето: *Како се снаоѓате со конкуренцијата во вашиот град*, сите интервјуирани одговориле дека тоа го прават преку поволни цени на услугите, рекламирање, ефективност и ефикасност во работењето и тн. Ветеринарната клиника Пет Ленд, потенцира дека таа е и 24 часа достапна за своите клиенти, што не е случај со другите амбуланти.
- 2) На прашањето: *како комуницирате со клиентите, односно како тие се информираат за Вас*, добивме податок дека тоа најчесто се прави преку реклама, веб страна, додека ветеринарната амбуланта Ветериналек користи и печатени рекламни материјали и истиот е доста примамлив за самите клиенти
- 3) На прашањето: *Каков вид на пропаганден материјал користите за да се промовирате, како на пример економска пропаганда, директен маркетинг, продажна промоција и сл.*, добиени се следните одговори:
  - **Ветеринарна клиника Пет Ленд:** Промоцијата на ветеринарната пракса е комплексно прашање, на кое кај нас не се посветува

доволно внимание. Единствената промоција е преку клиентите, колку тие се задоволни од нашите услуги и не препорачуваат на нивни познаници.

- **Ветеринарна клиника Прилеп:** Надобар маркетинг во ветеринарната пракса е задоволството на клиентите.
- **Ветеринарна амбуланта Ветериналек:** Преку рекламирање на телевизија, потоа на интернет ги прикажуваме нашите производи и услуги, различни флаери совети итн.
- **Ветеринарна амбуланта Дамески Ветерина:** Промоција преку клиентите, преку рекламирање на телевизија и користење на социјалните мрежи.

- 1) На прашањето: *Како вашите клиенти дознаваат што нудите, и како ги изнесувате вашите поволности*, сите испитаници едногласно одговориле дека тоа го прават преку веб страните и социјалните мрежи.
- 2) На прашањето: *Дали поседувате веб-страна и колку често ги прикажувате вашите услуги преку неа*, сите испитаници одговорија потврдно (што се поклопува со одговорот на предходното прашање), но сепак во поглед на давањето на услуги преку истата, одговорите на испитаниците беа различни. Така, Ветеринарната клиника Пет Ленд одговори дека нивните услуги се прикажани уште при самото креирање на Веб страната, а новитетите дополнително се внесуваат, додека останатите амбуланти одговориле дека иако ја имаат, сепак, не многу често ја користат веб страната, затоа што нивните клиенти се информираат директно кај нив.
- 3) На прашањето: *Дали активно ја користите електронската пошта со цел да им излезете во пресрет на вашите клиенти*, сите испитаници потврдно одговориле, потенцирајќи дека таа е една основните алатки за непречена комуникација со клиентите во поглед на нивните интереси во врска миленициите кои што ги имаат.
- 4) На прашањето: *Што мислите за промовирањето на вашата клиника преку социјалните мрежи*, испитаниците едногласно одговориле дека социјалните мрежи се најдоброто средство за маркетинг промоција, односно во голема мерка помагаат во самата промоција на услугите и производите кои што ги нудат амбулантите и клиниките од оваа сфера.
- 5) На прашањето: *Дали користите е-купони и е-попусти*, само Ветеринарната клиника **Пет Ленд** одговорила потврдно дека има таква практика и истата првенствено вклучува намалаување на цените на одредени услуги, додека останатите клиници немаат таква практика, да нудат промотивни цени на своите услуги.
- 6) На прашањето: *Покрај приватното рекламирање дали сте учествувале во некоја едукативна емисија од вашата област и кои се бенефитите од учеството во таа емисија*, сите испитаници одговориле потврдно. Во поглед на придобивките од учеството во една таква емисија, истите одговориле дека најголема придобивка е самата промоција, зошто таквите емисии даваат можност да се прикаже стручноста на ветеринарниот тим, што секако е еден од условите за привлекување на што поголем број на клиенти.

Според одговорите добиени од направеното интервју, може да се согледа дали маркетингот наоѓа примена и во оваа дејност како средство за комуникација меѓу сите партиципенти, односно, ветеринар-клиент-пациент.

Истражувањето на "Нови предизвици на маркетингот во ветеринарните амбуланти", донесе заклучоци кои во голема мерка можат да послужат како параметар за тоа колку и на кој начин се применува маркетингот во оваа сфера, ако се земе во предвид дека постојат дејности кои без примена на маркетинг не можат да го замислат своето работење.

За разлика, од минатото, денес, секојдневното живеење не би можело да се замисли без користење на информатичка технологија. Токму затоа, секоја Ветеринарна амбуланта или клиника има изработено своја веб страна, но од добиените одговори се добива впечаток дека истите до одреден степен ги користат алатките на маркетингот за подобрување на нивната работа во областа на промоцијата, задоволувањето на потребите на клиентите и справување со конкуренцијата. Според нивните зборови, задоволството на клиентите од понудените услуги е најголема промоција за нив. Сепак, тоа не е доволно и им треба време за успешно интегрирање на маркетингот во нивната работа, но е присутна желбата и заинтересираноста во иднина се повеќе да се применува маркетингот во нивната работа, бидејќи тоа им е потребно за задоволување на потребите на клиентите и привлекување на нови клиенти како и за поуспешно работење на нивните ветеринарни амбуланти.

### ЗАКЛУЧОК

Од претходно направената анализа можеме да заклучиме дека комуникацијата со клиентите е од големо значење затоа што сопствениците се повеќе добиваат информации за грижата на своите миленици. Тоа ветеринарните амбуланти го обезбедуваат преку различните методи на маркетингот се со цел да им помогнат на своите клиенти да се оспособат за правилна грижа на своите миленици, а воедно и да дознаат за услугите и поволностите што ги нудат самите тие. Преку социјалните мрежи ги изнесуваат новините во однос на услугите кои ги нудат самите ветеринарни амбуланти и со тоа му овозможуваат на сопствениците најнови информации, а воедно и преку нив можат да комуницираат со своите клиенти. Покрај тоа преку рекламирање овозможуваат поголем бенифит во развојот на својот бизнис и го зголемуваат бројот на своите клиенти. За нивно рекламирање најчесто го користат интернетот и алатките кои ги нуди, како што се социјалните мрежи, креирање на сопствена веб-страница и користење на е-маил маркетинг. Од претходно споменатите алатки овие амбуланти најмалку го користат е-маил маркетингот, иако истиот нуди најголеми поволности за сопствена промоција на поголем број на клиенти. Од друга страна со учеството во различните едукативни емисии им се овозможува на клиентите подобро да ги согледаат начините како да ги одгледуваат своите миленичиња, како да се грижат за нив и како на најдобар начин да изведат профилактички мерки додека да се консултираат со ветеринарниот доктор. Со помош на нивниот пропаганден материјал и со нивната веб-страница им овозможуваат на клиентите на најбрз и најлесен да ги видат поволностите на услугите кои ги нудат. Реализирањето на интервјуто може да придонесе во согледување на недостатоците во врска со понудата на услугите, како да се надминат истите, да се реализираат креативни идеи и да се воведат нешто ново кое ќе им овозможи да бидат поконкурентни пред другите кои се занимаваат со оваа

дејност. Сето тоа може да се постигне со подобра организација и поефикасно користење на алатките кои ги нуди маркетингот.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Heidingsfield S. M. and Blanenship B. A., 1957, *Marketing*, Barnes and Noble Inc. New York.
- 2) York.
- 3) Јовановска - Ристевска С., Јаќовски Б. и Јовановски П., 2008, *Маркетинг на услужни дејности*, Скопје.
- 4) Јовановска - Ристевска С., Јаќовски Б., 2007, *Маркетинг - 8 издание*, Скопје.
- 5) Јовановска - Ристевска С., Јаќовски Б., 2004, *Однесување со купувачите*, Економски Факултет, Скопје.
- 6) Palmer A., 2004, *Principles of Services marketing*, 4-th edition ed, McGraw Hill.
- 7) *E-mail marketing*,  
<http://sbinfocanada.about.com/od/marketing/g/emailmarketing.htm>
- 8) *What is Email Marketing?*, <http://www.brickmarketing.com/what-is-email-marketing.htm>

## **ВЛИЈАНИЕТО НА ИНФОРМАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ ВРЗ ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА СТЕПЕНОТ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ**

### **INFLUENCE OF INFORMATION SYSTEM FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT ON IMPROVEMENT OF EMPLOYEES SATISFACTION**

**Наташа Блажеска-Табковска**

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи, Битола

**Natasha Blazeska-Tabakovska**

Faculty of administration and management information systems, Bitola

[natasabt@gmail.com](mailto:natasabt@gmail.com)

**Виолета Маневска**

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи, Битола

**Violeta Manevska**

Faculty of administration and management information systems, Bitola

[violetamanevska@gmail.com](mailto:violetamanevska@gmail.com)

УДК: 005.94:004.9]:331.101.32

#### **АПСТРАКТ**

Денес организациите сè повеќе се грижат за знаењето како организациски нематеријален ресурс и сè повеќе посветуваат внимание на процесите на менаџирање со истото. Во последните години, како олеснувачи на процесите за менаџментот на знаење, организациите користат различни информатичките технологии и техники, со цел подобрување на овие процеси во насока на зголемување на организациската ефективност. Постигнувањето на оваа цел организациите ги води кон остварување на конкурентска предност. Во овој труд фокусот е ставен на задоволството од работата кај вработените како еден од показателите на организациската ефективност. Во трудот е понуден модел на информациски систем за менаџмент на знаење и се анализира влијанието на овој модел врз степенот на зголемување на задоволството од работата кај вработените.

**Клучни зборови:** информациски системи за менаџмент на знаење, менаџмент на знаење, организациска ефективност, конкурентност, предност.

#### **ABSTRACT**

Organizations considered the knowledge as a very important resource in recent years, so they have been taking care of knowledge management processes. They used a different information technologies and techniques in aim to improve their knowledge management processes in terms of effectiveness and efficiency. This results with a competitive advantage. Some information technologies and techniques give better effects. This paper analyses the influence of offered model on the one of the organization effectiveness criteria such as the improvement of the employee's satisfaction.

**Keywords:** knowledge management information system, knowledge management, organizational effectiveness, competitive advantage.

## ВОВЕД

Денес, организациите се соочени со потреба од еден поинаков начин на управување со нив и нивните процеси. Главно причините се наоѓаат во неколку светски трендови како: Глобализацијата на економијата, која направи силен притисок на компаниите во зголемувањето на нивната адаптивност, иновативност и брзи промени, што резултира со потреба од брзо донесување на одлуки; Променливото опкружување во кое денес организациите работаат во кое брзото и навремено одговарање на промените е императив за нивни успех; Потребата од голема количина на информации во процесот на донесување на одлуки од една страна, но и справување со големите количини на информации од друга; Флукутацијата на работените (промена на работно место, пензионирање и сл.). Со цел да одговорат на овие светски трендови, да ги унапредат своите деловни процеси, да донесуваат поефикасни одлуки, да го подобрат квалитетот на своите производи/услуги и да ја зголемат својата ефективност сè повеќе организациите својот фокус, наместо на материјалните ресурси, го ставаат на организациското знаење и своите напори ги насочуваат кон негово максимално искористување. Успешното менаџирање на организациското знаење ги води организациите едно скалило повисоко во нивното работење и претставува значаен фактор во стекнувањето со конкурентска предност и одржување на истата. Според Лајбовиц менаџментот на знаење „е процес на креирање на вредност од организацискиот нематеријален капитал“ [Liebowitz] и во повеќето случаи целта на менаџментот на знаење е да се комбинира знаењето за клиентите и знаењето за процесите (know-how). Менаџментот на знаење се фокусира на неколку клучни елементи: стекнување ново знаење од екстерни извори, генерирање ново знаење во организацијата, стандардизација на постојното знаење во форма на процедури, протоколи, трансформирање на индивидуалното знаење во колективно, олеснување на неговото користење, како и негово вградување во деловните процеси. Тоа е сложена активност која се состои од повеќе процеси и тоа: **креирање на знаење** (*Capture and Creation*); **складирање/пристапување** (*Storing/retrieval*); **трансфер** (*Transfer*) и **примена** (*Application*) [Alavi & Leidner, 2001].

Овие процеси може да бидат поддржани и олеснети од различни информатички технологии и техники, кои напредокот во технологијата ги прави широко достапни и полени за употреба од кога и да е. Различните информатички технологии и техники применети во функција на менаџментот на знаење даваат различни ефекти во подобрување на различни индикатори на организациската ефективност.

Информациските системи за менаџмент на знаење влијаат врз зголемување на организациската ефективност, односно влијаат врз степенот на остварување на поставените цели и им помагаат на организациите да постигнат конкурентска предност. Една од клучните сили за зголемување на организациската ефективност е **Задоволството од работата кај вработените** која е во фокусот на овој труд.

Труд предлага еден модел и го анализира неговото влијание врз зголемување на степенот на задоволството од работата кај вработените. Анализата на влијанието на



овој модел резултира со препораки за интегрирање на решението во Модел на информациски систем за менаџмент на знаење.

### МЕТОД НА ДЕФИНИРАЊЕ И ТЕСТИРАЊЕ НА МОДЕЛОТ

Со ова истражување беа опфатени организации како од приватен така и од јавен сектор; мали, средни и големи организации; национални, мултинационални и глобални.

Во анализата на податоците се применија повеќе статистички методи и тоа: дескриптивните статистички функции (Descriptive and Frequencies) со чија помош се опишува анализираниот примерок; корелација со чија примена се утврди јачината на зависноста помеѓу две променливи; преку примена на анализа на дисперзија - тест АНОВА, се споредуваа дисперзиите (променливоста на резултатите) **помеѓу различните групи** и дисперзијата во **секоја група**<sup>307</sup>. Со АНОВА се утврдува дали врз еден од индикаторите на организациската ефективност - зголемување на степенот на задоволство од работата кај вработените имаат поединечно влијание одредена информатичка технологија или техника и фазата во која се наоѓа организацијата од развој/примена на менаџментот на знаење. Исто така со АНОВА се утврдува дали нивната интеракција има влијание врз зголемување на степенот на задоволство од работата кај вработените.



Слика 1. Методологија за дефинирање на модел

Овие статистички алатки се основа на методологијата која во овој труд се применува за дефинирање на модел кој има позитивно влијание врз зголемување на степенот на задоволството од работата кај вработените. Според оваа методологија најпрво се утврдува групата од информатички технологии или техники кои имаат позитивно влијание врз задоволството од работата кај вработените и се предлага модел. Со помош на повеќестепена регресија се тестира предложениот моделот, односно се анализира неговото влијание врз зголемување на степенот на задоволството од работата кај вработените, а врз основа на таа анализа се даваат препораки за имплементирање на информациски систем за менаџмент на знаење кој ќе одговори на потребите и спецификите на организациите. (Слика 1.)

### ДЕФИНИРАЊЕ НА МОДЕЛ

Анализата на податоците добиени во првата фаза од истражувањето покажа дека организациите применуваат во голем процент различни информатички техники и технологии, но за да се утврди нивното влијание врз степенот на задоволство кај клиентите се дефинираат неколку групи на организации и во тоа: според фазата во која се наоѓа програмата за менаџмент на знаење беа дефинирани 5 групи на организации:

<sup>307</sup> групите се формираат врз основа на фазата од развој/примена на менаџментот на знаење и/или од примената на одделни информатички техники и технологии

1- организации кои се во фаза истражување за потребите и условите за воведување, 2 - организации кои се во фаза планирање, 3 - организации кои се во фаза воведување, 4 – организации кои се во фаза ревизија, 0- организации кои не размислуваат за ваква програма или не можат да ги видат придобивките од неа; според примената на одредена информатичка техника и/или технологија беа дефинирани две групи: 1 - организации кои применуваат и 0 - организации кои не применуваат. Со помош на двофакторска анализа на дисперзија–двофакторска АНОВА беа споредени дисперзиите (променливоста на резултатите) **помеѓу различните групи** и дисперзијата во **секоја група**.

Анализата покажа дека врз **зголемувањето на степенот на задоволство од работата кај вработените**:

- има силно влијание **интеракцијата** на фазата развој/примена во која се наоѓа програмата за менаџмент на знаење и примената/непримената на одредени информатички техники и технологии;
- фаза на развој/примена на програмата **има поединечно** силно влијание, и тоа **зголемувањето на степенот на задоволство од работата кај вработените** е најголемо кога програмата е во фаза ревизија;
- примената на одделни информатички техники и технологии имаат поединечно силно позитивно влијание врз **зголемувањето на степенот на задоволство од работата кај вработените** и тоа: извлекување на знаење за процесите за да се подобрат операциите; собирање и публикување на научени лекции; мултимедијална интеракција.



Слика 2. Предложен модел на информациски систем

Добиените резултати од тестот АНОВА беа искористени како темел за дефинирање и предлагање на Модел, кој ги опфаќа следните информатички техники и технологии: извлекување на знаење за процесите со цел да се подобрат операциите;

извлекување на знаење за клиентите со цел да се подобрат производите/услугите; адресари со експерти; дискусииони форуми; вики страници.(Слика 2.)

Влијанието на предложениот Модел врз **зголемување на степенот на задоволство од работата кај вработените** се тестираше со помош на повеќестепенa стандардна регресија. Со помош на оваа статистичка алатка се утврди предикативната моќ на секоја од променливите во моделот, односно колку секоја од нив ќе го подобри моделот.

### ТЕСТИРАЊЕ НА МОДЕЛОТ

Пред да се премине на понатамошна анализа, односно тестирање на моделот, најпрво се утврди дали се исполнети предусловите за примена на повеќестепенa стандардна регресија.

Бројот на независни променливи чие влијание се испитува врз зависните е пет и според формулата дадена од Табачник и Фидел [Tabachnick & Fidell, 2007]<sup>308</sup> предложениот модел го исполнува условот. Независните променливи не се мултиколинеарни, односно меѓу нив нема силна корелација<sup>309</sup>; независните променливи се несингуларни, односно секоја од независните променливи не може да се претстави како комбинација од другите променливи; не постојат нетипични точки, т.е. многу големи или многу мали вредности на резултатите; резидуалите (разлика помеѓу добиените и предвидените вредности на зависната променлива) се нормално распределени околу предвидената вредност и дисперзијата на резидуалите околу предвидената вредност на зависните променливи е приближно еднаква за сите предвидени вредности.

Предусловите за примена на повеќестепената стандардна регресија се исполнети и може да се премине кон натамошно тестирање на моделот.

**Вреднување на моделот.** Спроведената анализа покажува дека предложениот Модел поддржува 41% зголемувањето на степенот на задоволство од работата кај вработените т.е. 41% од зголемувањето на степенот на задоволство може да се објасни со примената на петте предложени информатички технологии и техники: извлекување на знаење за процесите со цел да се подобрат операциите; извлекување на знаење за клиентите со цел да се подобрат производите/услугите; адресари со експерти; дискусииони форуми и вики страници. Резултатите од анализата се прикажани во Табела 1 од каде може да се види дека коефициентот на детерминација изнесува  $r^2 = 0,406$ , што претставува оптимистичка бројка. Подобра проценка дава параметарот Adjusted r square=0,375, поради што оваа вредност се зема за показател за поддржување на моделот на зголемувањето степенот на задоволството од работата кај вработените.

**Табела 1.** Сумарен преглед на Моделот

Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate
1	,637	,406	,375	,364

<sup>308</sup>  $N > 50 + 8 * m$ , ја дава врската помеѓу големината на примерокот (N) и бројот на независни променливи (m). Поради големината на примерокот врз кој се спроведе истражувањето (примерокот брои 103 организации од приватниот и од јавниот сектор), па бројот на независни променливи кои го сочинуваат моделот е пет

<sup>309</sup> силна корелација се смета ако  $r \geq 0,9$

Резултатот од проверката на статистичката значајност на овој податок прикажана е во Табела 2 - тестот ANOVA . Вредноста за  $p=0,000$  ( $p<0,0005$ ) покажува дека овој податок е статистички значаен.

**Табела 2. Тест ANOVA за Моделот**

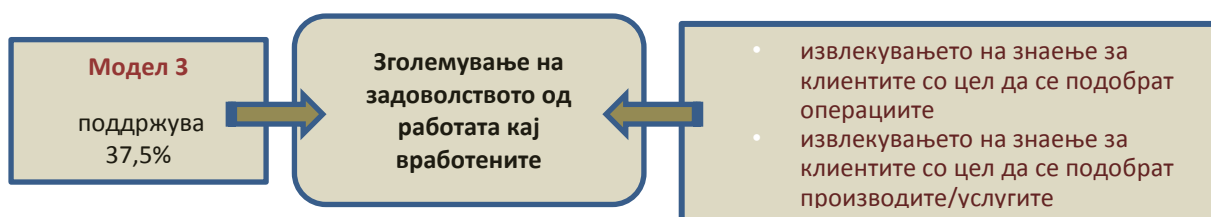
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	8,708	5	1,742	13,113	,000
	Residual	12,750	96	,133		
	Total	21,457	101			

**Вреднување на поединечното влијание на променливите од моделот.** Со дополнителни анализи се тестира колкаво е влијанието на секоја од независните променливи во предложениот моделот и колку секоја од нив поединечно придонесува во предвидувањето на зголемување на бројот на иновации. Анализата покажа дека извлекување на знаење за процесите за да се подобрат операциите поединечно најмногу придонесува за објаснување на (0,390), но исто така значаен единствен придонес за објаснување на зголемувањето степенот на задоволство од работата кај вработените има извлекување на знаење за клиентите со цел да се подобрат производите/услугите (0,230). Овие податоци се прикажани во Табела 3. Вредностите  $p=0,000$ , односно  $p=0.015$  ( $p<0,05$ ) водат кон заклучок дека извлекување на знаење за процесите за да се подобрат операциите и извлекување на знаење за клиентите со цел да се подобрат производите/услугите даваат единствен и статистички значаен придонес за зголемување на степенот на задоволство од работата кај вработените.

**Табела 3. Поединечно влијание на информатичките техники и технологии опфатени со моделот врз зголемување на задоволството кај клиентите**

Model	Standar dized	t	p
	Beta		
користење на дискусииони форуми	,029	,316	,752
извлекување на знаење за клиентите со цел да се подобрат производите/услугите	,230	2,482	,015
извлекување на знаење за процесите за да се подобрат операциите	,390	4,277	,000
користење на вики страници	,056	,676	,500
користење на адресари со експерти	,157	1,730	,087

Од претходно изнесената анализа може да се заклучи дека поставениот модел кој опфаќа: извлекување на знаење за процесите со цел да се подобрат операциите; извлекување на знаење за клиентите со цел да се подобрат производите/услугите; адресари со експерти; дискусииони форуми; вики страници, поддржува 37,5% од зголемувањето на задоволството кај клиентите.



Слика 3. Влијание на информатичките техники и технологии опфатени со моделот врз зголемување на задоволството кај вработените

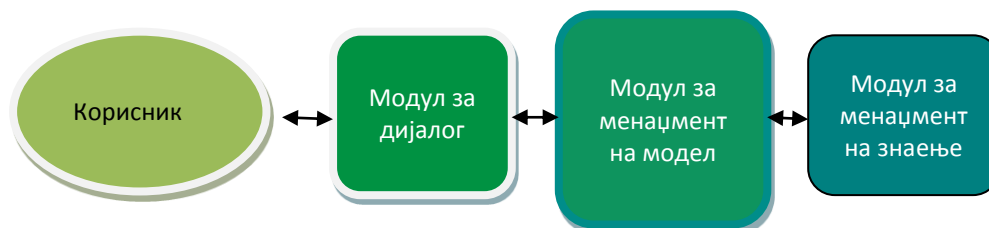
Од петте предложени информатички технологии и техники најголем единствен придонес дава *извлекување на знаење за процесите за да се подобрат операциите* кои поединечно најмногу придонесува за објаснување на зголемениот степен на задоволство од работата кај вработените (39%), и *извлекување на знаење за клиентите со цел да се подобрат производите/услугите* (23%). (Слика 3.)

### МОДЕЛ НА ИНФОРМАЦИСКИ СИСТЕМ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ

Погоре добиените податоци се резултат на едно сеопфатно истражување и анализа и како такви предлагаме да се инкорпорираат во една сеопфатна платформа во чиј фокус е ориентираноста кон корисниците на системот. Како основа може да се земе моделот на систем за менаџмент на знаење предложен во 1991 година од Џеј Лејбовитц [Liebowitz, 1999].

Овој систем би имал мултимедијален дизајн и во него би се вградиле информатичките техники и технологии од предложениот Модел за кои тестирањето покажа дека имаат позитивно влијание врз зголемување на степенот на задоволство од работата кај вработените. Исто така системот ќе се базира на метаподатоци со чие креирање ќе се овозможи рационално резонирање т.е. компјутерско заклучување. Задолжително секој корисник на системот дава повратна информација со што се овозможува негова ревизија како и динамичност на системот.

Овој модел на информациски систем за менаџмент на знаење содржи три модули. (Слика 4.)



Слика 4. Модел на информациски систем за менаџмент на знаење

- Модул за дијалог - Највисок слој во архитектурата кој има задача да ја овозможи интеракцијата со корисникот. Ефективноста на овој слој е главна одредница за степенот на примена на системот.
- Модул за менаџмент на моделот - Задолжен е за семантички пристап како до профилот на корисникот така и до другите содржини. Од овој модул од множеството на различни содржини со помош на содржинско структурирање се извлекува знаење кое е во контекст на

специфично барање и се презентира на преферираниот начин. Овој модул се состои од интелигентен слој и транспортен слој.

- Модул за менаџмент на знаењето - Обезбедува податоци за интелигентната фаза, пристап до податоците, средина за селекција на податоците според претходно дефинираните критериуми. Овој модул содржи податоци, информации и знаење кои се креирани специјално од системот за менаџмент на знаење или други бази на податоци.

**Карактеристики на системот.** Системот ги опфаќа сите фази од менаџментот на знаење од креирање на знаење преку складирање и споделување па се до негова примена. Секој корисник преку корисничко име и лозинка може да пристапи на системот од било кое место и по утврдување на автентичноста се утврдува и нивото на пристапност до податоците. Системот содржи поддршка за користење мултимедијален туторијал за негово користење, информации за него, насочување на корисниците во процесот на селекција; како и најчесто поставуваните прашања (FAQ); Поддржува стандардни операции (Испраќање/примање на пораки; Тимска соработка; Комуникација во реално време); Надградување на системот односно внесување на ново знаење во различни формати како текст, контакт информации, забелешки и сл., при што е значајно да се почитуваат строго дефинирани процедури за внесување на ново знаење; Поддржува различни формати како word документи, excel фајлови, html, слика видео и слично.

Она што е карактеристично за овој систем се однесува на обработката, покрај откривање на знаење во текстуалните и мултимедијалните содржини на барање од корисникот системот идентификува и содржини кои можат да бидат предмет на интерес на корисникот врз основа на неговиот кориснички профил.

Системот се базира на метаподатоци и тоа: метаподатоци за корисници на системот, метаподатоци за добрите практики, метаподатоци за клиентите и метаподатоци за процесите. Тие имаат за цел да го олеснат пронаоѓањето на потребното знаење со помош на машината за пребарување. Поради зголемена функционалност на системот дел од метаподатоците ќе бидат статички а дел динамички. Статичките метаподатоци ги дефинира корисникот на системот при неговата регистрација или пак оној кој ја креира или модификува одредената содржина. Другиот дел од метаподатоците, динамичките ги генерира системот, врз основа на: вкупен бојот на посети на содржини од областа, вкупно поминато време, вкупна оцена од повратните информации кои ги дава корисникот за содржините

За секоја ново внесена или модификувана содржина во системот, била таа да се однесува за клиентите, операциите или е добра практика, системот генерира кратка содржина и таа се прикажува на оние корисници кај кои областа на интерес се поклопува со областа на која припаѓа содржината. Ова е овозможено со помош на метаподатоците и врз основа на дефиниран алгоритам.

## ЗАКЛУЧОК

Погоре понудениот модел кој опфаќа: извлекување на знаење за процесите со цел да се подобрат операциите; извлекување на знаење за клиентите со цел да се подобрат производите/услугите; адресари со експерти; дискусииони форуми; вики

страници, може да се вгради во постојните организациски информациски системи за менаџмент на знаење или тој да биде во фокусот при планирање на имплементација на нов информациски систем.

Метаподатоците за корисниците, метаподатоците за содржините за клиентите и метаподатоците за содржините за процесите ќе овозможат извлекување и прикажување на содржини кои системот врз база на корисничкиот профил би ги класифицирал интересни за одреден корисник на системот. На тој начин корисниците на системот би биле постојано информирани за новите содржини или пак промените кои настанале во системот, а истите се предмет на нивни интерес. Еден ваков информациски систем би имал позитивно влијание врз зголемување на организациската ефективност проширувајќи го делокругот на иницијативи на поединецот. Како интегриран систем за складирање и примена на знаењето ги поддржува процесите во организацијата. Системот има широка функционалност од администрирање на пораки, групна соработка, споделување на документи, внесување на ново знаење во системот па се до пребарување на потребно знаење како и прикажа на содржини интересни за одреден корисник врз основа на кориснички профил; распространета примена - податоците можат да се користат на различни начини во различни оддели и секори во организацијата; оперира со структурирани и неструктурирани содржини како што се: пофалби, жалби, искуства, барања, и други неструктурирани содржини од секојдневната комуникација белешки од теренски службеници, белешки од центрите за повикување, електронска пошта, интернет форуми, социјални мрежи и сл.; помагаат организациите своите политики да ги развиваат на многу повеќе информации, темелни анализи добиени од содржини сместени во овој систем преку нивна обработка и претворање во квантитативни статистички значајни извештаи.

Ваквиот начин на информирање како и широката функционалност може да го промени во целост начинот на работење на корисниците на системот т.е. вработените, помогајќи им и олеснувајќи ги процесите на работење без при тоа да се губи непотребно време, а со тоа да придонесе за зголемување на степенот на нивното задоволство од работата.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Alavi, M. & Leidner, E. D., Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, (25:1), Mar, pp. 107-136, (2001)
- 2) Balaban, N., Ristic, Z., Durkovic, J. & Trninic, J.: *Informacioni sistemi u menadzmentu*: Branko Dzonovic, Beograd, (2005)
- 3) Bassellier G., Reich B. H. & Benbasat, I. : Information technology competence of business managers: A definition and research model, *Journal of Management Information Systems* (17:4), pp.159-182, (2001)
- 4) Blazhevska-Tabakovska N.: *Influence of Knowledge Management Information Systems on Organization Effectiveness*, PhD. Disertation, Faculty of administration and information systems management, Bitola, (2012)
- 5) Boiney, L. G.: Reaping the benefits of information technology in organizations: A framework guiding appropriation of group support systems, *The Journal of Applied Behavioral Science*, (34:3), (1998)



- 6) Gottschalk, P. : Strategic Knowledge Management Technology, Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc.), (2005)
- 7) Hüseyin, T.: Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms, MIS Quarterly (29:2), June, pp.311-335
- 8) Liebowitz, J. Building organizational intelligence: a knowledge management practice, CRC Press, Florida, (2005)
- 9) Palanisamy, R. : Strategic information systems planning model for building flexibility and success, Industrial Management + Data Systems (105:1/2), pp.63-81, (2005)
- 10) Pavlov, P. Nisheva-Pavlova, M. : Some it aspects of building digital libraries with learning materials, pp17-21, (2008), Sofia, available at <http://elib.mi.sanu.ac.rs/files/journals/ncd/13/ncd13017.pdf>,
- 11) Sabherwal, R. & Sabherwal, S. : Knowledge management using information technology: Determinants of short-term impact on firm value, Decision Sciences (36:4), Dec, pp.531-567, (2005)

## SECURITY ASPECTS OF CLOUD COMPUTING AND PERSPECTIVES OF THE CONCEPT

Ana Dajovska

Teachers' collaborator, Faculty of Economics- Prilep

[ana.dajovska@gmail.com](mailto:ana.dajovska@gmail.com)

УДК: 004.62.056:004.77]:005

### ABSTRACT

Cloud computing has shown to be the IT solution of the modern time when it comes to data storage, building business applications and tools. Despite all the positive effects generated by cloud computing in the business process, there are some disadvantages and problems associated with the security of the information which are placed on the of cloud computing platforms. These deficiencies represent a barrier to the implementation of cloud computing solutions, and of course, if the security aspects are not treated with special attention, they may lead to the extinction of the concept.

Threats related to security aspects of cloud computing and usage of web-based applications are grouped into several issues and problems. This paper elaborates the different security aspects and reveals different methods and tools which can support the decision making process when emerging to the cloud technology as a business solution.

**Keywords:** cloud computing, business, cloud security.

### ВОВЕД

Инкорпорирањето на клауд компјутингот денес генерира промена во начинот на организација, менаџирање, како и потреба за промена на компетенциите на луѓето вклучени во проектот. Начинот на кој технологијата денес ги менува процесите и врши диференцирање на надлежностите во рамките на организацијата е основата на целокупното работење во 21-от век. Описменувајќи се и обучувајќи се за да специјализираат во определена област, професионалците денес мораат како пандан на својата специјалност да посветат посебно внимание на интернет технологиите и најновите ИКТ трендови. Организацијата која не може да остане во чекор со најновите технологии и која не вложува максимално во креирањето и поддржувањето на ИКТ процесите, тотално е исклучена од глобалното делување и останува неконкурентна.

Во контекст на ова, Националниот Институт за стандарди и технологија на САД (National Agency of Science and Technology- NIST) го дефинира клауд компјутингот како:

*„модел за овозможување пристап до погоден и приспособлив мрежен достап до збир од споделени компјутериски ресурси со можност за нивно конфигурирање (на пример: мрежи, сервери, апликации, простор за складирање и услуги) кои се обезбедуваат брзо и се транспортираат со минимален напор или интеракција со обезбедувачот на услугата.“<sup>310</sup>*

Покрај сите позитивни ефекти кои ги генерира клауд компјутингот во бизнис процесот и ефикасноста во работењето, постојат и некои недостатоци и проблеми

<sup>310</sup> "The NIST Definition on Cloud Computing", NIST Special Publication 800-145, September 2011

поврзани со безбедноста на информациите поставени на клауд компјутинг платформите. Овие недостатоци претставуваат бариера во имплементацијата на клауд компјутинг решенијата и се разбира, дека доколку не се обрне доволно внимание на безбедносните аспекти, истите можат да доведат до згаснување на концептот.

### **ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ АСПЕКТИ НА БЕЗБЕДНОСТА ПРИ ПРИМЕНА НА КЛАУД КОМПЈУТИНГ АЛАТКИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

Заканите кои се поврзани со безбедносните аспекти на клауд компјутингот и примената на веб-базираните апликации се групирани во неколку прашања и проблеми и тоа:

Техничките аспекти се однесуваат на веќе дебатирани прашања во овој труд во однос на проблемите кои може да се јават во врска со имплементирањето на самата технологија на клауд компјутинг. Финансиските средства потребни за инвестирање во имплементирањето на новите решенија, како и огромната потреба вработените во организацијата да располагаат со знаења и вештини за манипулирање со новоимплементираната технологија. Од аспект на трошочната ефикасност, малите компаниите не се во можност да ги користат софистицираните услуги на клауд компјутингот, обезбедени на пример од Amazon.

Компаниите кои се обезбедувачи на клауд компјутинг алатки истите ги нудат под различни услови и според различни цени. Токму ваквиот концепт на делување влијае и на генерирањето на приход од страна на овие обезбедувачи.

Проблемот за пристап до интернет конекција е исто така едно од често поставуваните и елаборирани прашања. Карактеристично за клауд компјутингот е тоа што се бара брза и квалитетна интернет конекција за целосен пристап. За илустрација, испитано е дека европските земји имаат пристап до одлична интернет конекција, додека пак за САД карактеристична е малата брзина на интернетот. Доколку овие услови не се променат, секако дека би генерирале дополнителни проблеми и негативности врз концептот на клауд компјутинг.

Иако многу експерти денес тврдат дека прашањето на безбедноста е најзначајно кога станува збор за феноменот на клауд компјутинг, голем дел од експертите сметаат дека ваквата огромна загриженост не треба да зафаќа толку големи размери и да претставува примарна грижа. Секако дека сигурноста на зачуваните податоци е есенцијална кај клауд компјутингот, сепак мораме да забележиме дека процесот на администрирање на базите на податоци исто така е во директна поврзаност и со човечкиот фактор.

Поради појава на проблеми со компатибилноста исто така се јавува потреба да се делува и во овој сегмент. Во овој сегмент особено се мисли на старите формати на документи на дадена организација кои при трансферот кон клауд компјутинг може да претставуваат проблем за компанијата.

Како еден од најзастапените проблеми може да се наведе новиот концепт на „непоседување“ на податоците на одреден уред и нивното складирање на интернет. Самото сознание дека даден документ не е физички поседуван буди низа на сомнежи кај корисниците на клауд компјутингот. Во досегашниот начин на работење и делување, можноста за зачувување на податоците на персоналниот компјутер

претставуваше сид кој овозможување сигурност кај корисникот дека податоците се само негови и само тој може да го контролира пристапот до нив. Примената на овој концепт и сознанието дека нашите податоци се наоѓаат некаде во „облакот“ дава чувство на несигурност. Мораме да имаме предвид дека ваквата претпоставка создава проблеми и иницира една нова промена во начинот на размислување денес, односно еден нов пристап кон процесот на компјутеризација.

Покрај вака наведените административни и безбедносни промени кои се карактеристични за феноменот на клауд компјутингот денес, сепак се смета дека човечкиот фактор повторно е основната алка во безбедносниот синџир. Од овој аспект тргнува и Linthicum<sup>311</sup> кој истакнува дека особено е значајно да се тестираат обезбедувачите на клауд компјутинг услуги како менаџираат со базите на податоци. Linthicum во своите аудио записи за клауд компјутинг често истакнува дека компанискиот тим кој работи на обезбедувањето на клауд компјутинг услугите е најзначајниот сегмент од безбедноста. Затоа, денес обезбедувачите на клауд компјутинг услуги се обидуваат да ја креираат оптималната комбинација на технолошки пред се, но и човечки ресурси кои се вклучени во администрирањето на клаудот.

Во овој сегмент, кога зборуваме за користењето на поединечни клауд компјутинг апликации, за безбедноста како што беше истакнато и претходно, важни се неколку фактори и тоа:

- кој е обезбедувачот на услугата и какво реноме има во обезбедувањето на клауд компјутинг услугите,
- кои се најчестите корисници на дадената клауд компјутинг платформа или апликација на обезбедувачот (vendor),
- каква лиценца има конкретната клауд компјутинг услуга
- кои се безбедносните механизми за заштита на податоците
- преглед на фидбек од претходните корисници

Денес, клауд компјутинг феноменот во најголем број случаи се опсервира од бизнис перспектива. Иако индивидуалниот корисник исто така е значаен фактор при користењето на клауд компјутинг алатките, неговиот обем и значење на податоците со кои располага не може да се споредува со податоците кои може да ги генерираат компаниите, владите и сите видови организации. Затоа, во овој сегмент особено е значаен фактот дека постепено се менува начинот на работење на организациите. Само за илустрација, во продолжение е даден патот на движење на трансформацијата на интернет технологиите и оптимализација на ефектите од нив:

<sup>311</sup> Linthicum David-CTO of Blue Mountain Labs, “5 Secrets to Success with Cloud computing” Webinar, May 2012



Извор: Infosys, "Lean IT Transformation", April 2009 (pg. 5)

### АКТУЕЛНИ ТРЕНДОВИ ПОВРЗАНИ СО БЕЗБЕДНОСТА НА КЛАУД КОМПЈУТИНГОТ ВО СВЕТСКИ РАМКИ

И покрај бројните дебати во однос на безбедноста, клауд компјутингот останува брзорастечки и силно апликативен феномен кон кој пристапуваат дури и владите. Креирањето на стратегии за имплементирање на клауд-влада (cloud government) исто така е уште еден охрабрувачки фактор и доказ дека имплементирањето на клауд компјутингот не е веќе алтернативно и експериментално решение, туку сериозен феномен кој се повеќе се имплементира во различните типови на организации.

Процесот на виртуелно делување сам по себе е предизвик и корисниците во основа се соочуваат со неколку прашања поврзани со: безбедноста, интегритетот и достапноста.

Глобалната консултантска компанија Accenture во извештајот насловен како „Пресретнување на предизвиците на клауд компјутингот“<sup>312</sup> го претставува ставот на професорите Leslie Willcocks, Dr. Will Venters и Dr. Edgar A. Whitley при London School of Economics. Во овој труд истражувачите дебатират за тоа дали клауд компјутингот е спасител на бизнисот, закана за безбедноста на податоците и дали истиот сигнализира за целосна промена на ИТ функциите во компанијата. Во заедничкото истражување на Accenture и London School of Economics кое базира на испитување на повеќе од 1000 бизниси и ИТ експерти, како и исцрпни интервјуа со повеќе од 35 обезбедувачи на клауд компјутинг услуги покажале дека ИТ експертите се многу попретпазливи при изборот на имплементација на клауд компјутинг решенија, додека пак бизнисите секогаш се насочени кон новите ИТ решенија кои би биле трошочно исплатливи.

<sup>312</sup> Повеќе информации за истражувањето најдете на следниот линк: <http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-online-2011-challenges-cloud-computing.aspx>

Покрај веќе споменатите проблеми на клауд компјутингот кои беа истакнати во почетокот на оваа глава, во направеното истражување е детектирано дека постојат и додатни предизвици при имплементацијата на клауд компјутинг решенијата кои се составен дел на веќе споменатите прашања и проблеми со кои се соочува клауд компјутингот.

Најчесто дебатирани проблем на безбедноста е сигурноста на податоците надвор од просториите на компанијата. Важно е да се напомене дека ризикот од губење на податоците на било која начин од складиштето се превенира преку безбедносните апликации како енкриптирани системи за податоци, како што се аналитиките за испитување на невообичаено однесување на ниво на неколку виртуелни сервери. Компаниите како опција исто така, ја имаат можноста за користење на хибриден клауд каде најголем дел од серверите се наоѓаат во облакот, но клучните податоци се хостираат интерно и до подобрувања во процесот на администрирање на податоците. Во направеното истражување од страна на Accenture било детектирано дека за две третини од испитаниците најголем проблем поврзан со безбедноста на клауд компјутингот е сигурноста на податоците.

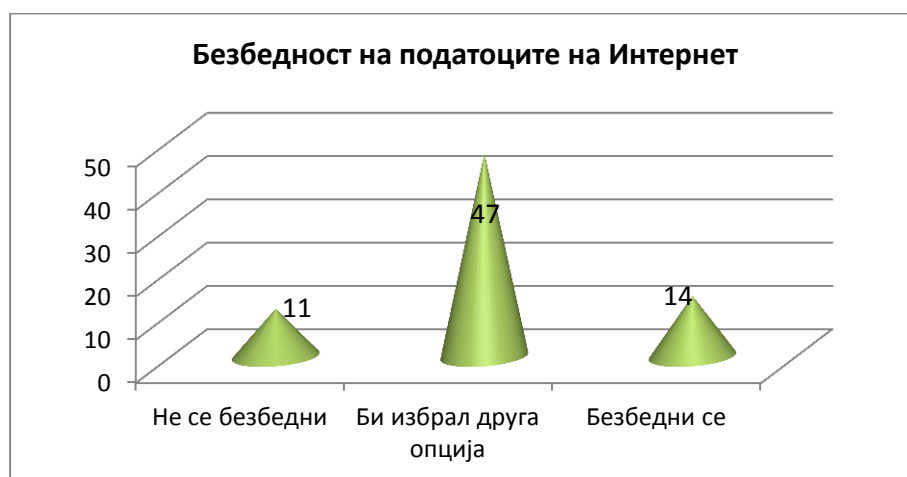
Менаџирањето со клауд компјутинг компаниите кои имаат задача да ја снабдуваат организацијата со услуги кои се есенцијални за одвивање на процесот на работа е исто така важен сегмент. Од овој аспект денес преку клауд компјутингот се олеснува менаџирањето бидејќи клауд компјутинг услугите обично предвидуваат интегрирано обезбедување на комплетни решенија. Клауд контрактингот обично се фокусира на гаранција за договорните услуги (Service level agreement-SLA). Во истражувањето на Accenture било детектирано дека нудењето на поединечни SLA не е случај и кај Софтверот како услуга, бидејќи во тој случај компаниите нудат само една рамка на гаранција на услугите. Во ова истражување исто така било детектирано дека овој случај е последица на фактот што денешните компании кои се обезбедувачи на клауд компјутинг услуги имаат долг историјат на работа во полето на развивање на производи и немаат доволно искуство во делот на обезбедување на услуги и не се во можност целосно да ја сфатат големината на нивната одговорност, па се смета дека потребата за решавање на прашањата во овој домен е неминовна. Доколку компаниите се соочуваат со проблеми во овој домен, можат да прибегнат и кон користење на повеќе обезбедувачи на истата услуга, при што креираат свои виртуелни точки на присуство со многу ниски трошоци. Користењето на интегратор на услугите исто така е една алтернатива.

Стратегиите за излез и обврзувањето кон едено нов систем се основните пречки за компаниите кои сакаат да мигрираат во „облакот“. Кога се ориентираат кон користењето на клауд компјутинг решенијата, раководителите треба да се свесни за две форми на обврзување и тоа првата е обврзувањето кон технологијата, односно кога веќе ќе мигрира кон клаудот, потоа секогаш за компанијата ќе биде поисплатливо да купува нови апликации и услуги понудени од клауд сервисот. Вториот обврзувачки фактор е обврзување кон институцијата кое се појавува кога клауд компјутингот навлегува во сите пори на работењето. Особено за корисниците на Услугата како платформа овој обврзувачки фактор е особено значаен. Обезбедувачите на услуга секогаш сакаат да го зголемат степенот на обврзаност. Специјализираните услуги како и интеграторите на услуги можат да бидат одлично решение за оваа појава.

Иако до сега сме сведоци на низа предвидувања во врска со клауд компјутингот, сепак го застапуваме тврдењето дека овој тренд ќе продолжи да се развива и да напредува. Старите ИТ практики веќе се надминуваат и се исфрлаат од употреба.

### ИСПИТУВАЊЕ НА СОГЛЕДУВАЊАТА ЗА БЕЗБЕДНОСНИТЕ АСПЕКТИ НА КЛАУД КОМПЈУТИНГТО ВО ПЕЛАГОНИСКИОТ РЕГИОН НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

При разгледувањето на степенот на имплементирање на иновативни интернет технологии во Пелагонискиот регион во Република Македонија, мораме да посветиме посебно внимание на она што денес претставува најголема пречка но и најважно прашање кога станува збор за клауд компјутингот, и воопшто ИКТ, а тоа е безбедноста. Од резултатите добиени од интервјуираните организации евидентно е дека безбедносните аспекти претставуваат голем проблем кога станува збор за имплементирањето на интернет технологиите. Од испитаните осумдесет и две организации на ова прашање одговориле седумдесет и две организации, а резултатите се претставени во следната табела:



Од приказот можеме да забележиме дека сеуште постои потреба од натамошно прилагодување за имплементација на интернет технологиите во организациите во Пелагонискиот регион. Нивното размислување за безбедноста укажува на тоа дека најголем дел од организациите во регионот, секој пат кога имаат можност да користат некоја друга алатка за пренос на информации, тие најчесто прибегнуваат кон таа алтернатива, односно можеби дури и генерираат дополнителни трошоци за да ги остварат работните задачи токму поради недовербата кон интернет технологиите. Овој резултат генериран за организациите во Пелагонискиот регион можеме да го споредиме и со претходните излагања поврзани со светските трендови во однос на безбедноста на клауд компјутингот. Како и во случајот на нашето истражување, анкетираниите ИТ експерти во организациите секогаш искажуваат најголема недоверба кон безбедноста на клауд компјутинг решенијата. Како што покажа и претставеното истражување на компанијата Accenture<sup>313</sup>, истата состојба е

<sup>313</sup> Jellison T., Sovie D., Glick S.: "Where the cloud meets reality", Accenture 2012



детектирана и во нивното истражување направено на примерок од 1000 организации во светот. Како една алтернатива експертите препорачуваат поставување на сите податоци на „клаудот“ со исклучок само на оние податоци кои имаат елементарна важност, односно се строго доверливи.

На оваа моментна ситуација со имплементирањето на иновативни интернет технологии во организациите во Пелагонискиот регион се надоврзува и фактот што големите организации денес располагаат со сопствени софтвери за нивните работни процеси, кои силно се вгнездени во нивната работна рутина.

Безбедносните аспекти се сметаат за една од основните причини за не вклучување на организацијата во групата на корисници на клауд компјутингот. Иако овој аспект како што покажуваат резултатите од истражувањето, има силно влијание на одлуките за дигитализација на организациите, сметаме дека човечкиот фактор и добрата поврзаност на активностите се основата за подобрување на безбедносните аспекти. Во нашето истражување, загрижува фактот што 51,21% од испитаните организации укажуваат на недоверба во користењето на клауд компјутинг алатките, односно изјавуваат дека секогаш би го заменувае „клаудот“ со некое друго офлајн решение за манипулирање со процесите. Во овој сегмент неизбежно е да нагласиме дека токму ваквиот став може да генерира негативни ефекти во имплементирањето на клауд компјутинг концептот во организациите во Пелагонискиот регион на Република Македонија, особено во делот на пролонгирање на одлуките за примена на новите технологии и адаптација на истите.

### ЗАКЛУЧОК

Кога станува збор за бизнисот, клауд компјутингот носи со себе два нови менаџерски предизвици. Првиот предизвик се однесува на постојаните промени на апликациите од страна на бизнис корисниците, што упатува на фактот дека е потребно ИТ секторот во компанијата да посвети особено внимание на тој сегмент. Вториот предизвик е поврзан со фактот што клауд компјутингот е релативно нов феномен и денешните организации мораат да креираат стратегии кои ќе бидат фокусирани на безбедносните и договорните фактори потребни во клауд екосистемот. Ефективниот надзор на користењето, SLA, остварувањето, перформансите и зависноста на бизнисот се витални. Мониторингот како на екстерните, така и на интерните „облаци“ мора да биде запазено, и секоја организација треба да развие свој сервис за поддршка или тоа да го препушти на трета страна.

Направената анализа на истражувањето на компанијата Accentureне води до заклучок дека сеуште постои потреба за равивање на безбедносните аспекти на клауд компјутингот. Онлајн безбедноста денес е многу релевантен фактор. Само за илустрација, но и за да ги поткрепиме горенаведените заклучоци за безбедносните аспекти на клауд компјутингот, ги истакнуваме истражувањата на KPMG India, компанија која е лидер во анализата на финансиските ризици и решавање на комплексни бизнис проблеми, кое повторно укажува на релевантноста на безбедноста како фактор со најголем процент (79%) на влијание врз одлуката за мигрирање кон клауд компјутингот.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Barrie Sosinsky, "Cloud Computing Bible", Wiley&Sons 2011
- 2) Brian J.S. Chee, Curtis Francklin Jr, "Cloud Computing- Technologies and Strategies of the Ubiquitous Data Center", Taylor and Francis Group, LLC 2010
- 3) David Chappell, "A Short Introduction to Cloud Platforms- An Enterprise Oriented View", Chappell&Associates 2008.
- 4) Erik van Ommeren, Sander Duivestijn, John deVadoss, Clemens Reijnen, Erik Gunvaldson, "Collaboration in the Cloud", Microsoft and Sogeti 2009,
- 5) Hosein Bidgoli, "The Internet Encyclopedia", Volume 1(A-F), Volume 2(G-O) и Volume 3(P-Z), Wiley&Sons, 2004.
- 6) Michael Miller, "Cloud computing Web-Based Applications that change the way you work and collaborate online", Que publishing 2009.
- 7) Phillip Lenssen, "55 Ways to Have Fun with Google", Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 2.0 License 2006.
- 8) Raja Natarajan, Adegboyega Ojo, "Distributed Computing and Internet Technology", 7<sup>th</sup> International Conference, ICDCIT 2011.

## **МЕНАЏЕРСКИТЕ ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМИ ЗНАЧАЕН ФАКТОР НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТОСТ**

### **MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS - A SIGNIFICANT FACTOR OF THE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS**

**Виш пред. м-р Тони Соклевски**

Бизнис Академија Смилевски- БАС – Скопје

**Senior lecturer Toni Soklevski M Sc**

Business academy Smilevski BAS - Skopje

[sokle2000@yahoo.com](mailto:sokle2000@yahoo.com)

**Мирјана Соклевска**

Технички факултет, Битола

**Mirjana Soklevska**

Technical faculty, Bitola

[zoge73@gmail.com](mailto:zoge73@gmail.com)

УДК: 005.332.4:[005:004

#### **АПСТРАКТ**

Ова истражување покажа дека организациите кои имаат поразвиени менаџерски информациона системи, се многу поконкурентни во својата дејност и имаат повисока продуктивност. Едни од најзначајните заклучоци на овој труд се следните: Менаџерските информациона системи во организациите ги овозможуваат сите рутински задачи преку поефикасно подготвување на документацијата; овозможуваат повисоко ниво на услуги што им се на располагање на надворешни организации и индивидуални лица; навремено ја предупредуваат организацијата за внатрешни проблеми и опасност однадвор; известуваат за нови можности; ги обезбедуваат вообичаените процеси на менаџментот во организацијата и ја зголемуваат способноста на менаџерите да реагираат или да се справат со непредвидени проблеми.

Главната улога на овие системи е да ги подобри работните перформанси и донесувањето на одлуки во организацијата. Менаџерските информациона системи имаат повеќекратна деловна вредност за организациите, а таа индиректно се чувствува преку резултатите кои се видливи од остварувањето на планираните цели, чија што база се одлуките, а пак нивна подлога се информациите. Овие системи првенствено се ориентирани на тактичките и оперативните прашања и имаат особена важност за планирањето, донесувањето одлуки и контролата.

Во денешни услови деловната околина е променета како резултат на присутните светски трендови, а тие се : глобализација на економијата, информатички економии, трансформација на деловните бизниси. При тоа, менаџерските информациона системи обезбедуваат основни организациски решенија на предизвиците и проблемите. Растот на организациите бара услови за зголемување на квантитетот и квалитетот на информациите. Ефикасно организиран МИС обезбедува

поголем квантум информации во единица време, односно ист обем на информации со пониски трошоци. Тоа ги прави организациите многу поконкурентни.

**Клучни зборови:** менаџерски информационални системи, организациска конкурентност.

### ABSTRACT

This research shows that organizations which have developed management information systems are very competitive in their business and have a higher productivity. Several of the most important conclusions of this paper are: management information systems in organizations provide all routine tasks more efficiently through preparation of documentation; they enable higher-level services that are available to external organizations and individuals; the organization is warn on time of the internal problems and danger from abroad; they report on new opportunities, provided by the usual processes of management in the organization and they increase the ability of managers to react or cope with unforeseen problems. The main role of these systems is to improve job performance and decision-making in the organization. Management information systems have multiple business value for organizations which is felt indirectly through the results that are visible from achieving the planned objectives, whose base are decisions and the information as decisions' background. These systems are primarily oriented to the tactical and operational issues, and they have particular relevance for planning, decision making and control. In the current conditions the business environment has changed as a result of the present global trends, and they are: the globalization of economy, information economy, business transformation business. In addition, management information systems provide basic organizational solutions to challenges and problems. The growth of conditions requires organizations to increase the quantity and quality of information. Effective MIS provides more organized quantum information per unit time, i.e. the same amount of information at lower costs. It makes more competitive organizations.

**Keywords:** management information systems, organizational competitiveness.

### ВОВЕД

Развојот на менаџмент информационалните системи е планирање, проектирање и имплементација на нов или модификација на постојаниот информациски систем. Крајната цел на развојот на информационалните системи е во секој момент претпријатијата да експлоатираат систем што генерира информации како подлога на менаџерите за донесување значајни одлуки, со чие што извршување на претпријатијата им се гарантира подолгорочна конкурентна предност на домашниот и на странскиот пазар.

Менаџерите од сите нивоа се вмешани со различни степени во активности на планирање, организирање, насочување и контролирање во една организација. Главната цел на МИС е да помогне на менаџерите да ги подберат нивните перформанси, тој треба да ги обезбеди со информациите што им се потребни да ги водат нивните менаџерски активности. Тоа е полесно да се каже отколку да се направи. Менаџерите во секоја од функционалните области и секој од хиерархиските нивоа во една организација може да имаат потреба од некоја посебна информација што ќе ги води во донесувањето одлуки единствено на нивните одделни позиции.

Постојат (освен во малите организации) барем неколку различни менаџери. Секој од нив може да биде одговорен за донесување одлуки во посебни функционални области и на различни хиерархиски нивоа. Производниот менаџер и маркетинг менаџерот во истата фирма можат да користат нешто од иста информација. Но тие, исто така ќе сакаат некоја многу поразлична информација, или барем истата да биде прикажана на различен начин. Надзорникот од прва линија во компанија за мебел има потреба од детална информација, како потреба од сировини, расположба на персонал и датуми на испорака за да го насочи производството на маси. Претседателот на компанијата, од друга страна, ќе се интересира за трендовите за продажба на мебел, цената на дрвото и предвидувањата за макро економската активност во правењето планови на долг рок за организацијата. Дури и на истото хиерархиско ниво во истата единица, можат да постојат различни количини на време посветено на активностите за планирање, организирање, насочување и контролирање од разни менаџери. Исто така, една од клучните разлики меѓу менаџерите на различни нивоа е количината на време што ја трошат на секоја од различните менаџерски активности. Според тоа, еден информациски систем мора да биде дизајниран да служи многу различни менаџерски активности.

За менаџментот во процесот на одлучувањето многу важен момент е брзината, која што е од примарно значење за носење точни, навремени и оптимални одлуки во многу краток временски период. Во модерниот деловен свет доаѓа до скратување на векот на производите. Тоа значи дека во динамични услови на стопанисување, менаџерите треба да одговорат со иста така динамично и вешто управување за да извлечат максимум за организацијата. Значи, ефикасно организиран менаџмент информациски систем обезбедува поголем квантум информации во единица време, односно ист обем на информации со пониски трошоци. Понатаму, кај гломазните системи овозможува поефикасно прибирање на информациите и интегриран аутпут за одредена појава релевантна за деловната стратегијата. Ваквиот систем придонесува за донесување на оптимални одлуки и подобра контрола во фазата на спроведување на истите.

Менаџмент информациските системи како техничко средство го користат компјутерот и телекомуникациите, бидејќи само со нивна комплементарна примена е можен брз придонес и пристап на податоци и информации, брзо ажурирање и процесирање на податоците и брза размена на податоци и информации без разлика на географската лоцираност.

### ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ

Веќе нема организација што не размислува информатички и кое не размислува за развој и воведување на менаџмент информациона системи во своето работење. Но овај менаџерски предивик е проследен со етички и социјални влијанија врз претпријатијата што одлучиле за база на управувањето да се информационите системи засновани на компјутерска и телекомуникациона технологија. Во ваква ситуација претпријатијата се наоѓаат во дилема, барајќи одговор на прашањето: кој е и каков е етички и социјално одговорниот начин на понатамошно делување предизвикан од новата технологија и информационите системи.

Етичките и социјалните прашања се континуирана грижа на слободните општества насекаде во светот. Уште пред појавувањето на информатичката и на телекомуникационата технологија, тие постојано се присутни во сите сфери на човечкото делување, но вистина е дека компјутерската технологија и информационите системи го зголемија обемот на етичко-социјалните грижи.

Информационата технологија, секако, не е првата што нуди потенцијал за радикални општествени промени. Имено, на пример, појавата на парните котли или на електричната енергија, или појавувањето на телефонот, радиото и друго, секој од нив во свое време креираа можности за општествени промени и индивидуална акција, а исто така паралелно се одвиваше напуштањето на старите технологии. На сличен начин развојот на информационата технологија и нејзината примена формираат, на една страна добитници, на друга страна губитници, т.е. за некои бенифиции, за некои штета.

Кога зборуваме за етички и социјални прашања предизвикани од информационата технологија и од информационите системи, потребно е да ги посочиме и политичките прашања, затоа што сите три се меѓусебе тесно поврзани.

Воведувањето на информатичката технологија (ИТ) во работата на една современа организација е процес во кој имаме:

- Корисник – менаџер, што има јасна потреба од информатизација
- Систем аналитичар, кој е подготвен да ја спроведе
- Компјутерска опрема што треба да се обезбеди и да се стави во функција
- Организационата поставеност на ИС треба да ги има во вид:
- Општиот пристап на информатизацијата
- Постоечките организациони структури одговорни за информатизацијата.

Информатизацијата треба задолжително да се постави како долгорочен процес, а организационата структура што го подржува тој процес треба да биде стабилна.

На нивото на одлучување и планирање, организацијата на информатизацијата треба да биде поставена за да ја обезбеди реализацијата на следните цели:

- Континуитет во реализацијата;
- Планирање што одговара на вистинските потреби на организацијата;
- Ефективност и ефикасност во процесот на донесување на одлуки;
- Контрола на реализацијата;
- Максимално искористување на постоечките ресурси;

Перманентно треба да се води сметка за обезбедување на еден континуиран економски развој. Во тој поглед голема е улогата на деловните системи, бидејќи со нивното ефикасно и ефективно работење не само што постигнуваат поединечен успех и ги насочуваат активностите кон обезбедување на континуиран развој туку на тој начин делуваат врз општиот економски развој на земјата.

Следејќи ги светските пазарни услови на стопанисување и присутноста на силна конкуренција во однос на квалитет, рокови, цени и друго, потребата од вклучување на информационата технологија и информационите системи во работењето на деловните

системи никогаш не била поголема и позначајна. Од посебен интерес и значење за менаџментот се ИС што ќе генерираат: навремени, точни и квалитетни информации за поддршка на процесот на носење деловни одлуки.

Со помош на МИС се обезбедуваат такви информации што многу му помагаат на менаџментот во носењето правилни одлуки како од рутински карактер така и од долгорочен, стратешки карактер што се суштински за иднината на претпријатието и придонесуваат за подобрување на неговата конкурентност.

Поради тоа, во организациите што се наоѓаат во фаза на трансформација на капиталот (и покрај значењето на тој процес), сепак треба паралелно да се одвива и процесот на информатизација на сите нивоа на менаџмент со воведување на информациона системи за што поскоро да се фати чекор со достигнувањата на економиите на поразвиените земји.

## **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

### **Проблем на истражување**

Конкурентноста на организациите е основниот предуслов за опстојување на соодветниот пазар и градење на идни развојни чекори во реализацијата на визијата. Денес системите функционирајќи во ера на компјутери и во експлозија на информации ќе опстанат на економската сцена ако ги прифатат и имплементираат информационите трендови.

Развиените економии потврдија дека не постои посилен потенцијал за унапредување и развој од информациите. Затоа кај деловните системи се јавува потреба од изградба и имплементација на МИС што ќе вршат процесирање на најразлични податоци, нивно претворање во квалитетни и навремени информации и дистрибуирање до сите нивоа на менаџмент заради донесување на брзи и квалитетни одлуки и контрола на резултатите за евентуална корекција на одлуките или интервенирање со нови.

Донесувањето на конкурентни одлуки, градење на стратегии со доволен број на квалитетни информации се реализира само со ефикасно менаџирање со информационите системи. Токму овој феномен е основа за кој овој истражувачки труд ќе даде препораки и соодветни заклучоци.

### **Предмет на истражување**

Предметот на ова истражување е: менаџерските информациона системи како значаен фактор на организациската конкурентност.

### **Методи, постапки и инструменти на истражување**

Во овој труд применета е комбинација од квантитативни и квалитативни истражувачки техники.

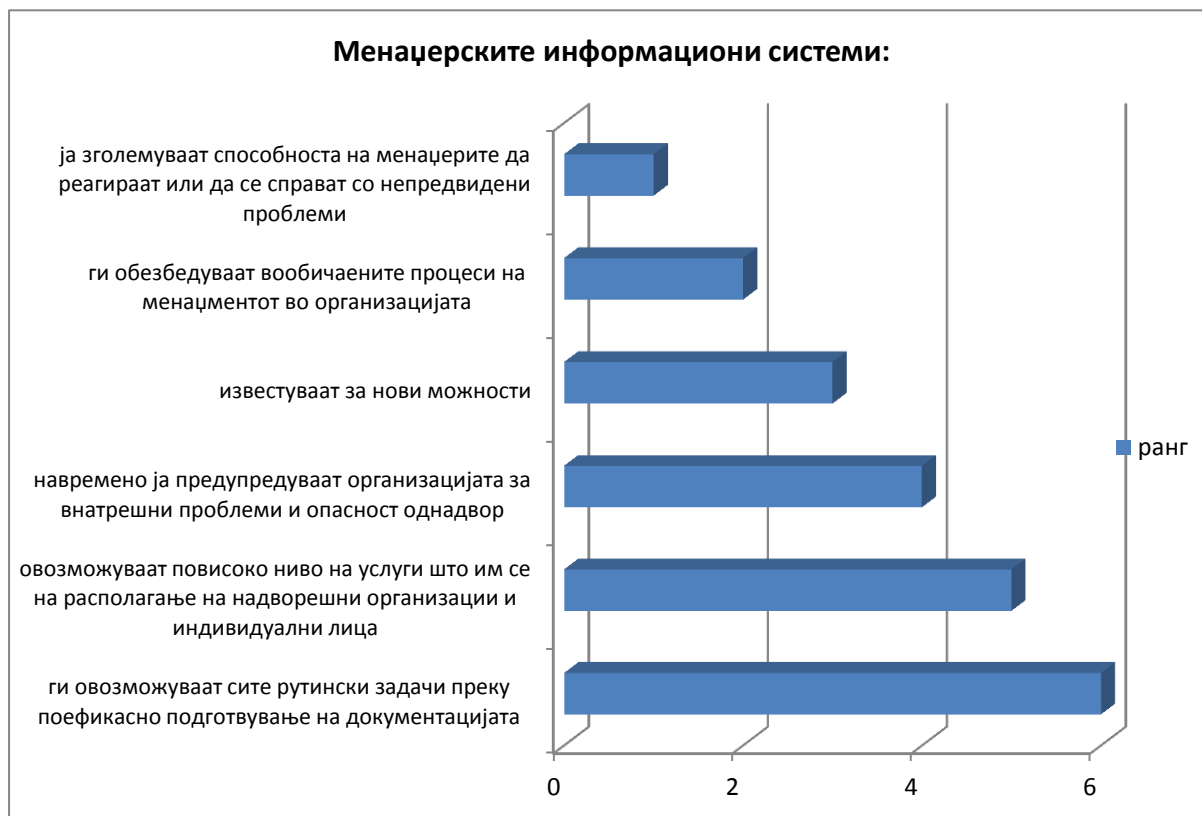
Методот на испитување е реализиран со користење на анкета односно анкетни прашалници со менаџерите на организациите и протокол за набљудување со работата на информациските системи.

Искористен е и методот на набљудување кој претставува најнепосреден односот на истражувачот со истражуваната појава.



## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Резултатите од ова истражување покажа дека организациите кои имаат поразвиени менаџерски информациона системи, се многу поконкурентни во својата дејност и имаат повисока продуктивност. По обработката на податоците од анкетните прашалници од менаџерите и протоколот за набљудување на видот и степенот на развиеност на соодветните менаџерски информациона системи се добија следните резултати: менаџерските информациона системи во организациите ги овозможуваат сите рутински задачи преку поефикасно подготвување на документацијата; овозможуваат повисоко ниво на услуги што им се на располагање на надворешни организации и индивидуални лица; навремено ја предупредуваат организацијата за внатрешни проблеми и опасност однадвор; известуваат за нови можности; ги обезбедуваат вообичаените процеси на менаџментот во организацијата и ја зголемуваат способноста на менаџерите да реагираат или да се справат со непредвидени проблеми. (Графикон број 1)



Графикон 2: Рангирање на бенефитите од МИС

Од протоколите за набљудување се потврди методолошкиот пристап на постоечките информациски системи и овозможува детерминирање на целите и решенијата во целиот животен циклус на проектот, односно ги одредува основните функции на менаџментот: **планирањето, организацијата, водењето и контролата** и, се разбира, **евалуацијата** на резултатите. Ваквиот пристап вклучува одредување на следните основни постулати уште во раната фаза на планирање.

- Прецизно одредување на сите чекори во секоја фаза од развојот;
- Индивидуални и групни услови за сите предвидени работи;

- Предефинирани резултати стандарди за квалитет на сите барања;
- Развојни техники што ќе се користат во сите фази на развојот
- Имплементацијата;

Модуларноста, исто така, е многу важна и треба да биде втемелена како пристап уште во најраните фази на планирањето.

При развојот на предлог-моделот на МИС се применува комбинирана методологија поради фактот дека денешните деловни системи, функционираат во многу динамична околина и многу варијабилни услови на стопанисување.

Се потврди фактот дека покрај влијанието на екстерните фактори, врз креирањето на развојната методологија одлучувачка улога имаат и интерните фактори: карактер на дејноста, потребата од модуларност на производите, т.е. следење на модните светски креаторски трендови што само по себе налага потреба перманентен развој на дизајнот на производите, потребата од проширување на асортиманот на производите, а сето тоа во согласност со потребите на пазарот.

Тоа значи дека организацијата како систем е доста флексибилен, па, исто така, налага потреба од флексибилен ИС, а тоа може да се постигне доколку развојните фази на ИС се обезбедени со методологијата на брз развој проширена со последните две фази од методологијата на животен циклус.

Методите, техниките и инструментите на двете методологии, посебно на методологијата на брз развој обезбедуваат брзо и квалитетно адаптирање на ИС во согласност со новонастанатите барања за информации. Тие техники и инструменти се: структурните техники, моделите на податоци, релационата технологија, проблемско-ориентираните програмски јазици и SQL алатките.



Графикон 2: Ориентираност на МИС

Менаџерските информациони системи имаат повеќекратна деловна вредност за организациите, а таа индиректно се чувствува преку резултатите кои се видливи од остварувањето на планираните цели, чија што база се одлуките, а пак нивна подлога се информациите. Овие системи првенствено се ориентирани на тактичките и оперативните прашања и имаат особена важност за планирањето, донесувањето одлуки и контролата. (Графикон број 2)

### ЗАКЛУЧОК

Променетата деловна околина на деловните системи и менаџерите им наметнува голем број предизвици, чие што акцептирање се олеснува со примена на информациона технологија во изградбата и имплементација на информациони системи во функција на менаџерите. Информационите системи обезбедуваат основни организациони решенија на предизвиците и проблемите што ги наметнува современата деловна околина. Информационата и телекомуникационата технологија преку ној се развиваат и со своите перформанси предизвикуваат експлозија од информации во кои што неизбежно секое современо претпријатие треба да се вклучи за да си ги обезбеди за него корисните информации. Како потврда за присутност на информациона експлозија со податоците од одредени научни истражувања, според кои растот на информациите е експоненцијален и секои десет години се дуплира.

Конкуренцијата на светските пазари станува се поостра со појавата на глобалната економија. Едноставно, се случува претпријатијата да работат незаштитени на светските пазари. За да можат тие да бидат ефикасни и профитабилни учесници на интернационалните пазари, на нив (на организациите) им се потребни моќни информациони и комуникациски системи. Растот на организацијата, што е и разбирлива желба, на менаџментот, од своја страна создава и бара услови за зголемување на квантитетот и квалитетот на информациите.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Crawford M., *New products management*, IRWIN, 1991.
- 2) Lambert D., Stock J., *Strategic Logistics Management*, Irwing 1993.
- 3) Soklevski, T., Stefanovska L., *The impact of management informational systems on the success of operations and strategic management*, IX International Scientific Conference May of strategic management, Bor, University Beograd, Srbija, may, 2013.
- 4) Соклевски Т., *Менаџмент на информациски системи*, БАС, Скопје, 2010.

## ОПТИМИРАЊЕ НА АЛОКАЦИЈАТА НА ФИНАНСИСКИТЕ РЕСУРСИ ВО АКЦИСКОТО СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ

### OPTIMIZING THE ALLOCATION OF THE FINANCIAL RESOURCES IN ACTION STRATEGIC PLANNING

Вон. проф. д-р Емилија Стевановска

БАС Институт за менаџмент Битола

**Emilija Stevanovska Ph D**

BAS Institute of Management Bitola

[emilijastevanovska@yahoo.com](mailto:emilijastevanovska@yahoo.com)

УДК: 658.17:005.51

#### АПСТРАКТ

Рационалниот пристап на стратегискиот менаџмент вообичаено започнува со анализата на надворешната и внатрешната средина во која функционира компанијата. Често, ваквите анализи се покажуваат тешки за компаниите заради сегашната економска несигурност која постои на национално, регионално или глобално ниво. Компаниите се соочуваат со многу нови и континуирани предизвици кои го менуваат ликот на бизнисот во целина.

Планирањето и анализата на средината на компанијата треба да содржи ревизија на употребата на ресурсите, испитување на материјалните, човечките и финансиските ресурси кои го градат системот на вредност на компанијата во поглед на ефикасноста и ефективноста на сите аспекти на работењето. Секој елемент од системот на вредност е способен да додаде или да одземе одредена вредност. Целта на ваквата анализа е да се идентификуваат јаките страни и слабостите со што ќе се даде одговор што компанијата може, а што не, во контекст на бизнис операциите и дефинирањето на стратегиските опции.

Во трудот е направена систематизација на финансиските цели на компаниите, при што дадена е анализа на најважните финансиски индикатори, најпрво на остварувањето на финансиска стабилност, а потоа на финансиската одржливост. Финансиското планирање, како интегрален дел од процесот на планирање воопшто, е инкорпорирано од аспект на остварување на краткорочните цели во акциската стратегија на компанијата и од аспект на остварување на долгорочните цели кои ќе значат и одржлива компаниска конкурентност.

**Клучни зборови:** финансиски цели, ресурси, финансиска стратегија, финансиска стабилност и финансиска одржливост.

#### ABSTRACT

The rational approach of the strategic management usually begins with the analysis of the external and internal environment in which the company operates. Often, these analyze are difficult for companies due to the current economic uncertainty that exists at

the national, regional or global level. Companies are faced with many new and continuous challenges which change the character of the business.

The company's environmental planning and analysis should include an audit of the use of resources, examining the material, human and financial resources which build the company's value system in terms of efficiency and effectiveness of all the aspects of operations. Each element of the value system is able to add or subtract a certain value. The purpose of this analysis is to identify the strengths and weaknesses that will answer what the company can and what does not in the context of the business operations and the definition of the strategic options.

In the paper is made systematization of the financial objectives of companies, an analysis of the most important financial indicators, first, achieving of the financial stability, and then financial sustainability. Financial planning, as an integral part of the planning process in general, is incorporated in terms of achieving short-term objectives in the action strategy of the company and in terms of achieving long-term goals that will mean a sustainable company competitiveness.

**Keywords:** financial goals, resources, financial strategy, financial stability and financial sustainability.

## ВОВЕД

Финансиите претставуваат крвоток на компанијата. Без нив е невозможно извршување на било какви бизнис активности. Всушност, тие го претставуваат паричниот израз на сите операции, трансакции, побарувања, капитал и обврски и воопшто, сите цели во компанијата се искажуваат преку одреден финасиски израз. Планирањето, насочувањето и управувањето со финансиите во компаниите претставува задача на финансиската функција. За успешна организација и извршување на финансиската функција битно е да се наведат основните постулати на финансискиот менаџмент.

Финансискиот менаџмент или управувањето со финансиите на компаниите, се искажува како влијание на работењето и развојот на компанијата преку расположливиот обем на парични средства. Во согласност со тоа, може да се каже дека управувањето со финансиите го опфаќа следното:

- планирање на потребните парични средства;
- организирање на прибирањето на потребните парични средства;
- донесување одлуки во врска со распоредувањето на паричните средства; и
- контрола на начинот на користење на паричните средства. (Brigham & Ehrhardt, 2008)

При тоа, бројната литература од областа на финансискиот менаџмент дава нешто попрецизно дефинирање на основните потпроцеси на управувањето со финансиите. Во врска со тоа, финансискиот менаџмент содржи три основни функции:

- 1) финансиско предвидување и планирање;
- 2) прибавување на потребните парични средства; и
- 3) припрема и донесување на финансиски одлуки. (Brigham, 2012)

Ефективното управување на финансиите бара постоење на одредена намера или цел, затоа што оценувањето на ефективност на одлуките за финансирањето мора да се спроведува спрема одредени стандарди. (Van Horne, 2002) Тоа вооедно значи дека од аспект на финансискиот менаџмент исклучително е значајно диференцирањето помеѓу поимите ефикасност и ефективност. Имено, терминот ефикасност значи успешност и се изразува со односот помеѓу ефектите и средствата. Со други зборови, ефикасноста значи да се направат „работите на правиот начин“, додека ефективноста значи да се направат „правите работи“. При тоа, ефективноста е основа за успехот, додека ефикасноста е минималниот услов за опстанок кога веќе успехот е постигнат. Врз основа на согледувањето на значајните разлики во поимите ефикасност и ефективност, може да се каже дека целите на финансискиот менаџмент се двострани, односно постигнување и на ефикасност и на ефективност, и сето тоа набљудувано динамички. (Ivaniš & Nešić, 2011)

### ФИНАНСИСКИ ЦЕЛИ И ФИНАНСИСКИ ПРОЦЕСИ

Врз основа на изложеното, несомнено произлегува дека финансиското управување е дел од целокупното управување со компанијата и дека се сведува на насочување, регулирање и менување на финансиските текови во насока на максимално остварување на вкупните цели на компанијата, како и постигнување на оптимални деловни резултати. Со други зборови, финансиското управување треба да обезбеди реализација на финансиските цели на компанијата. Сублимирано, различните дефиниции и пристапи за финансиските цели на компанијата можат да се систематизираат на начин кој ќе ја изразува суштината на управачки ориентираните финансии на компанијата. (Рос, Вестерфилд & Џаф, 2008). Аналогно на тоа, на слика 1/1 на поедноставен начин е прикажано групирањето на основните финансиски цели на компанијата.



Слика 1/1. Основни финансиски цели на компанијата, Извор: Рос, Стивен А.; Вестерфилд, Рандолф В. & Џаф, Џефри Ф. (2008). Корпоративни финансии (Осмо издание – Превод). Магор. Скопје. стр. 11-12

За потполно дефинирање на управувањето на финансиите во компанијата неопходно е да се имаат предвид не само финансиските цели на компанијата, туку и основните финансиски процеси на кои се засноваат активностите на управување на финансиите. (Fabozzi & Peterson, 2003) Основните финансиски процеси можат да се согледаат на слика 2/1.



Слика 2/1. Содржина на основните финансиски процеси во компанијата

Извор: Fabozzi, Frank J. & Peterson, Pamela P. (2003). *Financial Management & Analysis* (Second edition). John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. стр. 24

Рационалното прифаќање на финансиските цели суштински води кон јакнење на финансиската сила на компанијата како една широко поставена цел. Имено, создавањето и јакнењето на финансиската сила на компанијата претставува своевиден процес кој може да се подели на низа парцијални цели кои можат да бидат систематизирани на следниот начин:

### 1. Почетни цели – оптимализација на структурата

- оптимализација на конститутивната структура;
- оптимализација на структурата на ликвидноста; и
- оптимализација на финансиската структура.



**2. Цели на дејствувањето – трајно финансиско работење**

- рационално финансирање;
- оптимална ликвидност; и
- смалување на ризикот.

**3. Цели на учинокот – финансиски резултат**

- принос на вложените средства (рентабилност); и
- успешност на финансирањето.

**4. Крајни цели – финансиска сила**

- трајна способност за плаќање;
- трајна способност за финансирање; и
- зачувување и зголемување на имотот.

Од наведената систематизација на финансиските цели на компанијата јасно се гледа дека на крајот сите финансиски цели се поврзани во една доста широка конечна цел, а тоа е финансиската сила на компанијата. Притоа, преку оптимализацијата на финансиската структура се воспоставуваат основните финансиски претпоставки и услови. Преку реализацијата на целите на работење се овозможува остварување на делот на крајните цели кои се однесуваат на трајната способност за плаќање и финансирање. На крај, преку постигнување на целите на учинокот се овозможува реализација на конечната цел – зачувување и зголемување на имотот на компанијата (Brigham & Ehrhardt, 2008). Секако, овој процес треба да се посматра и динамички, односно од аспект на развојот, со оглед на тоа дека критериумите се менуваат со тек на време и се појавуваат нови кои треба да бидат имплементирани во склопот на веќе дефинираните финансиски цели на компанијата.

**ОПТИМАЛНА СТРУКТУРА НА СРЕДСТВАТА**

Структурата на финансиските вложувања, односно облиците на средства и изворите на средства се еден вид на финансиски карактеристики на компанијата. Суштински гледано структурата се менува врз основа на одлуките за инвестирање и одлуките за финансирање. Спрема тоа воглавно се диференцираат три облици на структура, а тоа се: конститутивната, структурата на ликвидност и финансиската структура.

- 1) **Оптимализација на конститутивната структура.** Конститутивната структура на средствата во основа претставува агрегатен однос на зборови и структури на поединечни облици на вложувања во деловни средства. Во согласност со тоа оптимализацијата на конститутивната структура се постигнува пред сè преку инвестициони одлуки кои ќе одговараат на поставените цели на компанијата.
- 2) **Оптимализација на структурата на ликвидност.** Структурата на ликвидност се однесува на структурата на поединечните облици на вложување во деловни средства при што се работи за средства во паричен облик и обртни средства со различен степен на ликвидност во смисла на нивната способност во најкраток рок и без губиток да можат да се претворат во паричен облик. При тоа мора максимално да се има предвид и

критериумот на динамичност кој подразбира: прво, да се земат предвид сите циклуси на поединечните облици на средства, односно на нивната трансформација, и второ, да се пресмета структурата на динамика на ликвидноста на средствата при донесувањето на инвестициони одлики.

- 3) **Оптимализација на финансиската структура.** Финансиската структура се однесува на изворите на средства и нивниот распоред по рочност. Секој рок мора да одговара на адекватно обезбедените средства. Најтраен извор на средства претставува сопствениот капитал. Туѓите средства се разликуваат во зависност од изворот на финансирање. Во согласност со тоа финансиската структура се менува преку обезбедувањето на средствата од туѓи извори и промената на сопствениот капитал. Најновите дефиниции за оптималност на финансиската структура поаѓаат и од аспект на рентабилноста. Спрема тоа оптимална финансиска структура се постигнува тогаш кога трошоците на финансирање на најниски, кога изворите на финансирање се поволни и кога постои висока сигурност во поглед на ризикот.

### ТРАЈНО ФИНАНСИСКО РАБОТЕЊЕ

Втората група на цели во фокус ги става: рационалното финансирање, оптималната ликвидност и намалувањето на ризикот.

- 1) **Рационално финансирање.** Суштината на рационалното финансирање се сведува на реализација на обезбедувањето на финансиските средства, така што да се изнајде најдобра комбинација на изворите на финансирање (сопствени и туѓи). Во врска со тоа, под оптимална комбинација на изворите на финансирање се подразбира таква комбинација на интерните и екстерните извори на финансирање која обезбедува оптимални резултати, пред сè, од аспект на ликвидноста, економичноста и рентабилноста на финансирањето и работењето на компанијата. Од аспект на ликвидноста оптимално финансирање на компанијата се постигнува ако компанијата секојдневно е способна да ги измири сите свои доспеани обврски за плаќање без ограничувања во смисла на висината и роковите. Од аспект на економичноста оптимално финансирање на компанијата се постигнува ако се остварат најниски трошоци на прибавување на парични средства. Од аспект на рентабилноста оптимално финансирање на компанијата се постигнува ако сите прибавени парични средства се вложени така што се остварува максимална стапка на рентабилност што претставува основен услов за оптимален развој на компанијата.
- 2) **Оптимална ликвидност.** Суштина на ликвидноста како финансиска цел е платежна способност односно однос помеѓу ликвидните средства и доспеаните обврски чијшто коефициент би требало да биде 1.
- 3) **Смалување на ризикот.** Финансиските цели на компанијата од аспект на ризикот спаѓаат во тн. подрачје на заштита на компанијата. Имено, смалувањето на ризикот има за цел сигурност во работењето. Средствата за реализација на смалувањето на ризикот спаѓаат во средства на резервите. Овие средства би требало да обезбедат интервенција кај неуспешните ризици за покривање на настанатите губитоци.

### ОСТВАРУВАЊЕ НА ФИНАНСИСКИ РЕЗУЛТАТ

Целите на учинокот претставуваат последица на активното работење на компанијата. Овие цели ја сочинуваат третата група финансиски цели и најчесто се поврзани со терминот „резултат“. Резултатот може да се изрази на повеќе начини, но најчесто се изразува како **профит или добивка**. Од финансиски аспект многу е интересен делот од добивката кој го задржува компанијата. Оваа добивка (задржана добивка) се издвојува во посебни фондови и се нарекува акумулација. Таа го зголемува чистиот имот на компанијата така што може да се третира како конечна цел на компанијата. Од аспект на финансиските цели значајна е уште една категорија на резултатот која се означува со **„cash flow“** (паричен тек). Овој поим се третира како добивка после оданочување зголемена за износот на амортизацијата, што во основа се употребува за инвестирање и за одржување и зголемување на имотот. При поставување на целите на учинокот особено важно место зазема прашањето за посакуваната големина на финансискиот резултат. Во врска со тоа основен концепт секако претставува максимизацијата на резултатот (профитот).

### ФИНАНСИСКА СИЛА НА КОМПАНИЈАТА

Сите досега парцијални финансиски цели на компанијата на крајот се поврзуваат во една широка и конечна цел, а тоа е финансиската сила на компанијата. Финансиската сила на компанијата може да се разгледува квантитативно и квалитативно. Во квантитативна смисла под финансиска сила се подразбира обемот на средства, додека во квалитативна смисла финансиската сила на компанијата опфаќа: трајна способност за плаќање, трајна способност за финансирање, зачувување на имотот и зголемување на имотот.

- 1) **Трајна способност за плаќање.** Оваа цел подразбира дека компанијата во секое време е способна да ги плати сите доспееани обврски. Од своја страна, ова нужно претполага паричните средства секогаш да се еднакви или поголеми од доспените обврски.
- 2) **Трајна способност на финансирање.** Подразбира компанијата да може да ги финансира долгорочните вложувања од сопствени или позајмени извори, како и да ги финансира краткорочните вложувања, при што не се загрозува ликвидноста, рентабилноста и автономноста на компанијата.
- 3) **Зачувување на имотот и зголемување на имотот.** Подразбира работење без деловен губиток и подразбира остварување акумулација што од своја страна ја овозможува способноста за финансирање со сопствени извори. (Brigham & Ehrhardt, 2008)

### ФИНАНСИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ ВО АКЦИСКОТО СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ

Успешното планирање игра две клучни улоги во компанијата. Прво, се користи како систематски пристап при менаџирањето на бизнис активностите. Второ, успешните планови се користат при алокацијата на ресурсите кон точките на нивната најефикасна употреба. Планирањето е круцијалната активност за одржливост на компанијата.

Финансиското планирање значи предвидување, насочување, ускладување и однапред пресметано распоредување на елементите на финансиската функција во

компанијата. Заради тоа, финансиското планирање се разликува од поимите сметководствено планирање, буџетирање и деловен план на компанијата. Имено, финансиското планирање е посебно планирање кое се однесува првенствено на планирање на финансиските тековии и финансиската структура. Тоа воедно значи дека финансиско планирање не претставува секое вредносно планирање, туку само планирање на дефинираните финансиски цели на компанијата, со што тоа станува дел од целината односно дел од интегралното деловно планирање во компанијата. Оттаму, не е претерано да се каже дека финансискиот план на компанијата претставува една врста на финансиски компас без кој носителите на финансиската функција и финансиското управување не би можеле успешно и ефикасно да ги извршуваат своите задачи. (Brigham, 2012)

Респектирајќи ги различните дефиниции на финансиското планирање се доаѓа до три мошне значајни заклучоци:

- финансискиот план *de facto* претставува план на вкупната активност на компанијата во одреден период кој е преведен во паричен израз;
- преку финансискиот план се предвидуваат одредени средства и извори на средства ; и
- се јавува потреба за проектирање парични текови.

Освен наведеното, финансиското планирање има и други значајни цели и задачи во компанијата меѓу кои се издвојуваат одржувањето на трајната финансиска стабилност и долгорочна економска солвентност и независност на компанијата. Во согласност со тоа произлегува и следното:

- дека финансиското планирање е свесна дејност насочена кон создавање ред во доменот на финансиската функција на компанијата;
- дека финансиското планирање претставува финансиска прогноза во смисла на утврдување на очекувани финансиски приливи и одливи, а кои треба да произлезат од вкупните деловни активности во компанијата за одреден период;
- дека финансиското планирање ги изразува оптималните идни одлуки поврзани за начинот на прибавување и употреба на финансиските средства. (Ivanič & Nešič, 2011)

Методологијата на изработка на финансискиот план е во директна меѓузависност со финансиската политика на компанијата. При составувањето на финансискиот план неопходно е да се обезбедат релевантни податоци кои се содржани во плановите на набавка, производство, продажба, инвестиции, кадар и средства итн. Оваа меѓусебна условеност на функционалните подрачја на компанијата односно нивните планови графички е прикажана на слика 3/1.



Слика 3/1. Меѓузависност на плановите на функционалните подрачја на компанијата

Извор: Ivaniš, Marko & Nečiš, Sandra. (2011). *Poslovne finansije* (Prvo izdanje). Univerzitet Singidinum – Beograd. Beograd. cmp.42-48

Финансискиот план неможе да биде автономен (изолиран) туку треба да произлегува од плановите на целокупниот деловен систем. Тоа значи дека во оптимирањето на локацијата на финансиските ресурси во стратегиското планирање активно учество треба да имаат: набавната, производната, прометната, финансиската функција како и сите пратечки служби на компанијата со што планираните елементи на финансискиот план би можеле меѓусебно реално да се поврзат.

Финансиското планирање овозможува преку заеднички израз да се набљудуваат и анализираат сите настани во компанијата во било кој временски период. Со посредство на планот на вкупните приходи, расходи, добивката и нејзината распределба се дознава дали целокупното работење на компанијата ќе биде ефикасно и во колкава мера.

## **ФИНАНСИСКА ОДРЖЛИВОСТ**

Во финансиски одржливите компании акцент се става на долгорочната профитабилност пред било какви краткорочни добивки. Финансиска одржливост се постигнува кога компанијата е способна да понуди и продаде на пазарот производи и услуги по цени кои ги покриваат трошоците и генерираат профит. За постигнување на финансиска одржливост потребно е да се развијат долгорочни цели кои покажуваат финансиска стабилност на компанијата во иднина. При тоа, предвид се земаат профитот кој треба да се оствари, нивото на долг и барањата на паричните текови. За сето ова е потребно добро финансиско планирање кое ќе ја покажи позицијата на компанијата кон која се тежнее да се оствари во специфична временска рамка. (Wheelen & Hunger, 2012)

Кога се донесуваат одлуки кои несомнено ќе влијаат врз финансиската ситуација на компанијата фокусот мора да биде ставен кон постигнување на долгорочните цели. Имено тоа подразбира да се избегнува донесување одлуки кои ќе донесат краткорочни финансиски добивки, но ќе постои можност негативно да се одразат на долгорочните цели.

Одржувањето на адекватен паричен тек е вториот круцијален дел од финансиската одржливост. Тоа подразбира да се има доволно голема количина на парични приходи за покривање на направените обврски во компанијата. Големината на паричните текови е особено значајна за финансиската одржливост. Преку паричните средства се подмируваат сите настанати обврски во работењето на компанијата што значи обврските од тековното работење, обврските од вложувањата и обврските од финансиските активности на компанијата.

Покрај извештајот на паричните текови финансиската одржливост може да се согледа и од останатите финансиски извештаи, како што е билансот на состојбата и билансот на успех. Билансот на состојбата дава увид за финансиската позиција на компанијата и овозможува детерминирање на средствата и изворите. Овој финансиски извештај помага при мониторингот на финансиската стабилност и одржливост на компанијата во среден и долг рок. Активата и пасивата во билансот на состојбата при динамичка анализа даваат увид во промените извршени во постојаните и обртните средствата, како и во изворите на средства и претставуваат добар индикатор за следење на ликвидноста и рентабилноста во работењето. Промените на сопствениот и позајмениот капитал даваат точна слика каква е финансиската стабилност на компанијата и покажуваат дали таквата финансиска ситуација е одржлива на долг рок или се потребни стратешки промени. Билансот на успех преку прегледот на приходите и расходите од работењето на компанијата ја дополнува сликата за финансиското здравје на компанијата. Од висината на остварениот финансиски резултат – профитот се согледува дали компанијата ја завршува фискалната година на позитивен начин или не што влијае врз останатите аспекти на работењето, а тоа се инвестиционите одлуки, порастот на деловните активности и воопшто одржливата конкурентност на пазарот.

## **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

Комапниите во денешното бизнис окружување се соочени со бројни предизвици кои ги наметнува брзата промена на сите фактори на работењето. Позиционирањето и одржувањето на компанијата конкурентност не е лесна задача.

Покрај алокацијата на материјалните, нематеријалните и човечките ресурси во компанијата од особена важност се и финансиските ресурси. Нивната важност не се огледа само во прибавување на почетните парични средства и нивно зачувување во текот на работењето, туку во непрекинатиот процес на финансиско амортизирање помеѓу растечките обврски и секогаш недоволните средства за финансирање на развојот на компаниите. Ефикасната алокација на финансиските ресурси несомнено придонесува за остварување на позитивен финансиски резултат и императив за одржување на стабилна финансиска состојба на компанијата.

Финансискиот менаџмент претставува круцијален фактор на целокупниот бизнис успех. Целите на компанијата треба да се инкорпорираат и да се преведат во паричен израз. Обезбедувањето и управувањето на потребните финансиски ресурси за непречено извршување на деловните активности претставува задача на финансиската функција.

Финансиското планирање во составот на акциското стратегиско планирање мора да биде фокусирано на постигнувањето на долгорочните цели на компанијата. Кога се донесуваат одлуки кои несомнено ќе влијаат врз финансиската ситуација на компанијата треба да се избегнува донесување одлуки кои ќе донесат краткорочни финансиски добивки, но ќе постои можност негативно да се одразат на долгорочните цели.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Brigham, Eugene F. (2012). *Fundamentals of Financial Management (Thirteenth edition)*. South-Western College Pub. стр.161
- 2) Brigham, Eugene F. & Ehrhardt, Michael C. (2008). *Financial Management: Theory and Practice (Twelfth edition)*. Thomson Learning, Inc. стр. 674
- 3) Fabozzi, Frank J. & Peterson, Pamela P. (2003). *Financial Management & Analysis (Second edition)*. John Wiley & Sons, Inc. стр. 3-24
- 4) Ivaniš, Marko & Nešić, Sandra. (2011). *Poslovne finansije (Prvo izdanje)*. Univerzitet Singidinum – Beograd. Beograd. стр. 42-48
- 5) Jovanović, Petar. (1996). *Menadžment – Teorija i praksa*. Grafolog. Beograd. стр.63
- 6) Kavanagh, Shayne C. (2007). *The Road to Financial Sustainability. Planning Challenges*. Government Finance Review. October 2007. GFOA Publications. стр.8-12
- 7) Leon, Patricia. (2001). *Four Pillars of Financial Sustainability*. International Publications Program. The Nature Conservancy. Arlington. USA. стр.15-21
- 8) Malz, Allan M. (2011). *Financial Risk Management. Models, History and Institutions*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. стр.34
- 9) McMillan, John. (2007). *The Basics of Business Finance*. [www.mcmillantech.co.uk](http://www.mcmillantech.co.uk) стр.2-5
- 10) Рос, Стивен А.; Вестерфилд, Рандолф В. & Џаф, Џефри Ф. (2008). *Корпоративни финансии (Осмо издание – Превод)*. Магор. Скопје. стр. 11-12
- 11) Shirreff, David. (2004). *Dealing with Financial Risk*. The Economist. Profile Books Ltd. London. стр.44-46



- 12) Van Horne, James. (2002). *Osnove finansijskog menadzmenta (deveto izdanje – Prevod)*. Mate. Zagreb. стр.2-3
- 13) Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2012). *Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability (Thirteenth edition)*. Pearson Education, Inc. Prentice Hall. стр. 174-176

## THE ROLE OF FINANCIAL MANAGER ON A COMPANY

**Ass. Lindita Muaremi**

State University of Tetovo

[lindita.muaremi@unite.edu.mk](mailto:lindita.muaremi@unite.edu.mk)

**Ass. Kajdafa Ademi**

State University of Tetovo

UDK: 005.95:658.14/.17

### ABSTRACT

This research paper includes facts and information about some major financial decisions made by well-known financial managers on their companies. Starting with the role and duties of financial managers we will continue to present some key facts about some big companies such as Xerox, General Electric, Toyota and few others. Cutting expenses, strategies, financial decision, investment are key object of discussion of this paper. The financial management can be separated into two dimensions, and those dimensions are: decisions of capital budgeting and decisions of financing. The company must decide how many funds and on which physical asset to invest as well as finding the right amount of money. Almost all of the managers have some role on investment decisions, but just some experts like financial risk takers financial accountants and principal financial director have the mean role.

**Key words:** financial manager, investment decision financial decision, corporation finance.

### ВОВЕД

Финансискиот менаџмент е една од областите на финансиите кои се занимаваат со финансиски бизниси. Финансиите може да се дефинираат како збир на теории принципи и техники кои се занимаваат со добивање и управување на cash-от, на влади и физички лица. Финансискиот менаџмент (корпоративните финансии) го истражува менаџментот на компанијата (бизнисот) и сака да најде што е можно повеќе начини како да се доаѓа до пари за да се врати инвестицијата од страната на инвеститорите. Финансискиот менаџмент на една компанија се менаџира од страната на финансискиот менаџер.

Главна улога на финансискиот менаџмент е да им овозможи преминување на парите од кај инвеститорите преку фирмата пак кај инвеститорите се разбира како профит и тоа поголем од тоа што е инвестирано во почетокот.

Финансискиот менаџер треба да се суочува со две големи одлуки. Едната е буџетирање на капиталот што значи дека треба да одлучува колку пари ќе инвестира и бо кои асети. А другата одлука е како ќе се добива cash-от за инвеститорите. Тоа значи како ќе се добие профит, максимизирање на уложените пари.

Ако се зема општо да се анализира ќе видиме дека без обзир на тоа каква дејност врши фирмата, за инвеститорите значи како да продава сигурување, сигурување на нивниот инвестицијски дел што го дале за реалните асети на фирмата.

Од друга страна знаеме дека асетите на една компанија можат да бидат реални и финансијарни.

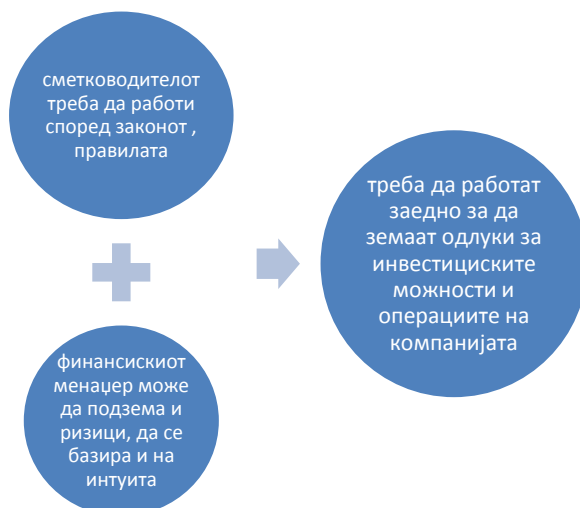
Финансискиот менаџер нонстоп е во контакт и со другите менаџери на другите департаменти. Кава е таа врска и што подзема тој за да го врати инвестираниот капитал па и повеќе ќе видиме подолу. Од 2006 па наваму многу финансијарни менаџери го покажувале својот `талант` како да ја водат компанијата низ многуте предизвици што ги сервира денешната економија.

### ПРЕГЛЕД НА СТУДИИ

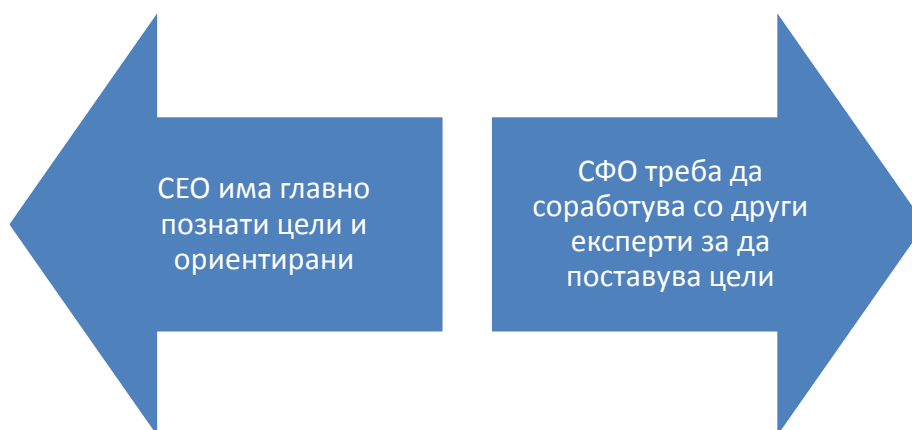
Од страна на менаџментот во сите бизнис и човечки организации можеме да разбереме за активноста на собирање на луѓето да се постигне или да се исполни целта која ја поставува самата егзистенција на фирмата. Управувањето на една фирма или компанија се состои од планирање, организирање, тимска работа и контрола. ова управување се прави за да се постигнуваат целите на компанијата, а индивидот што управува се вика менаџер. А со што управува менаџерот? Менаџерот управува со ресурсите што ги поседува компанијата, биле тие човечки, монетарни или физички.

Според Brealey, Myers i Markus протокот на пари започнува кога финансијарните асети се продаваат за да генерираат пари. Кашот се употребува за да се земаат реалните асети употребувани во работата и дејноста на компанијата. Реалните асети генерираат пари и повеќе од почетната инвестиција. Кашот што што се добива на крајот на работната година или се реинвестира или им се враќа на инвеститорите како добивка. Финансискиот менаџер треба да биде во состојба да дава информации во врска со тоа каков вид, колку и кога бенефициите ќе почнат да доаѓаат од инвестициите. Сето ова значи дека финансискиот менаџер врши многу работи а истовремено има повеќекратни задачи во компанијата кај што е главен.

Финансискиот менаџер нонстоп е во контакт и со другите менаџери на другите департаменти. Важно е да се спомине врската помеѓу финансискиот менаџер и сметководителот на фирмата. По едноставно се гледа и во графот. Додека сметководителот треба да рапоти според прописите, правилата тој треба да дава конфидендна информација и правна што ќе се базира на факти и прописи, на друга страна финансискиот менаџер треба да оперира и на ризици. Овие две треба да работат заедно за да земаат одлуки за инвестициските можности на фирмата и за оперативните одлуки. И двете имаат во предлог максимизирање на профитот на фирмата а со тоа и максимизирање на повратката од инвестициите за инвеститорите.



Финансискиот менаџер треба да е способен да работи во комплексноста на денешните маркети. Како што е познат главниот извршен директор по неговата главна позиција што ја има во компанијата и познат по името CEO (chief executive officer), сега финансискиот менаџер е познат по името главниот финансиски директор или CFO (chief financial officer). Задачите на финансискиот менаџер се многу покомплексни и потешки од тие на главниот извршен директор. Додека CEO има веќе ориентирани и главно познати цели, CFO има потреба да работи со многу други експерти за да постави планови и цели. Може да се постави прашањето зошто е потребно финансискиот менаџер да работи со експерти додека главниот екзекутивен директор има потешка и поглавна позиција. Одговорот е во тоа што многу просто, финансискиот менаџер помага при мерење на вредноста на компанијата во пазарот а исто така и ризикот додека истовремено помага систематично да ги редуцира трошоците и времето што се потребни да се дојде до добро формулирани одлуки кои се врзуваат со постигнување на корпоративните објективи.



Како и сите други менаџери во компанијата исто така и финансискиот менаџер има свои функции. Првата функција иако е повеќекратно спомената е финансиската одлука. Финансискиот надзор е главна функција на финансискиот менаџер. Тој е главен авторитет во сите финансиско-поврзани департаменти, вклучувајќи го сметководствениот, сметководно платниот, сметководно пребаруваниот како и внатрешниот аудит департамент. Друга одговорност на финансискиот менаџер е да собере средства кои и се потребни на компанијата за да оперира и работи. Тоа е финансирање на одлуки. Кога една компанија има потреби за пари, тогаш може да ги покани инвеститорите за да инвестираат и за возврат да им даде дел од профитот или да им вети серија на фиксна исплата. Во првиот случај, инвеститорот добива нови акции и станува акционер - делумно сопственоста на компанијата приносот финансирање користење на капитал. Во вториот случај, инвеститорот станува доверител кој инвеститор во должнички хартии од вредност, кои еден ден ќе мора да плаќаат назад позајмените средства. Избор мешавини долгорочно финансирање често се нарекува одлука за структурата на капиталот. Овде зборот "капитал" се однесува на долгорочни извори на финансирање. Компании кои треба долгорочно финансирање се нарекува "компании бараат да се подигне капитал".

### ОДЛУКИ ЗА ИНВЕСТИЦИИ ( ОДЛУКИ ЗА КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ )

Одлуката за инвестиции започнува со идентификување на можностите за инвестирање кои често се нарекуваат проекти за капитални инвестиции . Финансискиот менаџер мора да и помогне на компанијата да се идентификуваат ветувачки проекти и да одлучи како тој сака да инвестира во секој од овие проекти. Инвестиционите одлуки , често се нарекуваат капитално буџетирање на одлуки, бидејќи повеќето компании подготвуваат годишни буџети.

### КОРПОРАТИВНИ ИЗВЕСТУВАЊА

Според бирото за работна статистика, финансиските менаџери се одговорни за формулирање и давање на квартални и годишни рапорти на Комисијата за сигурност и заменување, како и за пуштање на квартални добивни фигури<sup>314315</sup>.

### СТРАТЕШКО ВОДСТВО

Може и само како терм да се сфаќа значењето на стратешкото водство. Исто како и во војна. Стратегијата многу значи во денешниот пазар. Финансијарните менаџери прават многу стратегии како да дојдат до што повеќе добивка. Анализите што ги прават во овој домен се на пример, дали ќе има скратење на трошоци дали ќе подземаат некоја друга компанија, што ќе се прави со дивидентите, дали ќе се реинвестираат или не, и др.

### КОМПАНИСКО ИНВЕСТИРАЊЕ

Корпоративни инвестициски стратегии, како што се менаџирањето на пензионерските сметки, купување или продажба на капитален сток и некретнини, како и задржување на интересот и профитот од капиталот, сега е должноста на финансиските менаџери, иако и CEO како и бордот имаат врска во овие рабпти.

### УЛОГАТА ЗА ВРСКИ

Како одговорен човек за финансиите и разбирање на иститите, финансискиот менаџер треба да е во состојба да зборува со репортери, владини ауторитети, инвеститори, акционери, работници, па исто така и со други директори. Но, треба да биде многу пазлив оти не треба да дава повеќе информации отколку што треба

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Компаниа	(приходи во милион долари)2012	Финансиарна одлука	Инвестициска одлука
Royal Dutch Shell	27.044	плаќање од напред на пензионерски контрибути, инвестирање на сигурности	29.803 мил долари инвестирање во отварање на нови бунари <sup>316</sup>

<sup>315</sup> [http://www.ehow.com/list\\_6503625\\_functions-corporate-financial-manager\\_.html](http://www.ehow.com/list_6503625_functions-corporate-financial-manager_.html)

<sup>316</sup> <http://www.shell.com/global/aboutshell/media/reports-publications.html>

<b>BP(british petroleum)</b>	<b>375.500</b>	809.793 дол. плаќање однапред, 18.874 мил дол. платени пензионерски бенефиции, 116 мил дол. подземање на комбинација бизниси	15.724 мил долари инвестирање на заеднички контролирани ентитети, 2.998 мил. дол. инвестирани во асоциации, 2.702 други инвестиции <sup>317</sup>
<b>Toyota</b>	<b>52.5</b>	<b>156 785 јени платени дивиденди, 355 347 јени финансиски активитети</b>	<b>1.45 мил јени за инвестициски активитети</b> <sup>318</sup>
<b>Pfizer</b>	<b>58.986</b>	<b>плаќање на дивиденди во кеш 6.534 мил дол.</b>	<b>инвестирање на Р&amp;Д 7.870 мил дол.</b> <sup>319</sup>
<b>Chrysler</b>	<b>65.8</b>	<b>плаќање на финансиарни gold key lease 584 thousand dol</b>	<b>инвестирање за зголемување на моторската моќ околу 240 мил дол.</b> <sup>320</sup>

Од горната табела можеме да видиме дека БП петролеум има највисок профит што е скоро 7 пати поголем од тој на другите земени компании. Тоа се разбира доколку знаеме дека нафтените компании имаат некаков договорен олигопол на пазарот. Од друга страна може да приметиме дека Тојота иако е многу успешна компанија има најмал приход од Крајслер но има платени дивиденди, од друга страна Крајслер има инвестирано 240 милиони долари на R&D, а тоа е инвестирање за зголемување на моторската моч. Пфизер е една од фармаутските компании што исто така има инвестирано на Р&Д но има и шлатено дивиденди во кеш. Ројал дуч шел има најмал приход но има инвестиции на отварање на нови бунари.

### НЕКОЛУ БРЗИ ФАКТИ ЗА ФИНАНСИСКИТЕ МЕНАѢРИ

Брзи факти за финансиските менаџери	
Просечна плата	\$103,910 per year \$49.96 per hour <sup>321</sup>
Степенот на Школување	Диплома бачелор
Стаж на друга поврзана работа	5 години и повеќе
Трејнинг на работа	Не треба
Бројот на работи во оваа сфера	527 100
Процентот на вработување 2010-2020	9.1% <sup>322</sup>
Променување на работни места 2010-2020	46 300

<sup>317</sup> <http://www.bp.com/en/global/corporate/investors/annual-reporting.html>

<sup>318</sup> [http://www.toyota-global.com/investors/financial\\_result/2012/pdf/q4/summary.pdf](http://www.toyota-global.com/investors/financial_result/2012/pdf/q4/summary.pdf)

<sup>319</sup> [http://www.pfizer.com/files/investors/financial\\_reports/annual\\_reports/2012/performance.html](http://www.pfizer.com/files/investors/financial_reports/annual_reports/2012/performance.html)

<sup>320</sup> [http://www.chryslergroupllc.com/Investor/PressReleases/financial/ChryslerDocuments/Q4\\_2012\\_PressRelease.pdf](http://www.chryslergroupllc.com/Investor/PressReleases/financial/ChryslerDocuments/Q4_2012_PressRelease.pdf)

<sup>321</sup> BLS Occupational Employment Statistics survey

<sup>322</sup> За другите работи пројетираниот процент е околу 14%

## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

*„Задачата на друштвото за управување не гледам што е тоа ... но она што може да стане.“*

Џон В Теетс

Во што компанијата треба да биде добра, со цел да бидете успешни во вашиот бизнис? Првиот одговор е очигледен. Тоа значи дека треба да бидете конкуретни на пазарот, а со што се подразбира конкуренција? Конкуренција значи да можеш да имаш добар продукт и да го произведуваш тој продукт со минимален можен трошок и да го пласираш во минимален можен рок. На пример, Toyota има да произведуваа и продава автомобили, кои се барем толку добри како оние произведени од страна на конкурентите, како тие на Ford и другите производители. Цето ова подразбира дека сите овие компании треба да бидат *добри во финансии*. Ова значи дека во секоја од овие компании треба да се направи добра *инвестициска одлука* и добра *финансиска одлука*. Со голема множност инвестициските и финансиските одлуки можат да обезбедуваат една компанија да биде чекор понапред од конкуренцијата. А серија на лоши инвестиции или финансиска одлука може да предизвикуваат сериозни потешкотии во компанијата.

Донесување добри инвестициски и финансиски одлуки е голема задача на финансискиот менаџер. Светот на бизнисот е многу конкурентен и компаниите преживеат и напредуваат само кога тие постојано произведуваат нови производи и услуги. Во некои случаи, трошоците и ризиците се многу високи, но секоја компанија ја става на ризик целата компанија. Успехот на еден продукт или услуга значи да биде успешен и инвестирањето во дизајн, тестирање, изградба и продажба на нова серија.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1) R. A. Brealey, S. C. Myers, A. J. Marcus „Osnove Korporativnih Financija,, Mate d.o.o., 2007. godina
- 2) Horne, J. C. i Wachowicz, J. M.: Osnove financijskog menedzmenta, Mate, 2002.
- 3) [http://www.ehow.com/list\\_6503625\\_functions-corporate-financial-manager\\_.html#ixzz2fBKKNN1W](http://www.ehow.com/list_6503625_functions-corporate-financial-manager_.html#ixzz2fBKKNN1W)
- 4) <http://www.shell.com>
- 5) <http://www.bp.com>
- 6) <http://www.toyota-global.com>
- 7) <http://www.pfizer.com>
- 8) <http://www.chryslergroupllc.com>
- 9) Small Business Management, Vol. 29, No. 2, McMahon, Richard G. P.; Holmes, Scott



## **СЕКЦИЈА 5: СРЕДИНСКИТЕ ФАКТОРИ НА КОНКУРЕНТНОСТА**

---

## **SECTION 5: ENVIRONMENTAL FACTOR OF COMPETITIVENESS**

## **КРЕИРАЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ВО ЕРАТА НА КОНТИНУИРАНО ПРОМЕНЛИВИ ОКРУЖУВАЊА**

## **CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE ERA OF CONTINUOUSLY CHANGING ENVIRONMENTS**

**Д-р Елизабета Тошева**

УКЛО "Правен факултет" - Кичево

**Elizabeta Tosheva Ph D**

UKLO "Faculty of law" – Kicevo

[elizabeta.tosheva@uklo.edu.mk](mailto:elizabeta.tosheva@uklo.edu.mk)

**Александар Пановски**

ФОД- Новаци, Битола

**Aleksandar Panovski**

FOD, Novaci, Bitola

[panovski\\_aleksandar@t-home.mk](mailto:panovski_aleksandar@t-home.mk)

УДК: 005.332.4:331.101.262

### **АПСТРАКТ**

Во окружувањето на 21 век фирмите мораат да останат конкурентни во комплексниот и предизвикувачкиот контекст што се трансформира под влијание на многу фактори почнувајќи од глобализацијата, технолошкиот развој и зголемената рапидна дифузија на новата технологија, кон развојот и употребата на знаењето. Ова ново окружување бара од фирмите да дејствуваат поразлично, со цел да преживеат и просперираат. Поточно, тие мораат да бараат нови извори на конкурентска предност и да навлезат во нови форми на конкуренција. Тоа за возврат бара чисто разбирање на конкурентноста и конкурентската динамика, пристапите кон конкурентската предност и улогата на човечките ресурси во креирање на конкурентска предност.

Истражувањата на придонесот на човечките ресурси (луѓето) кон организациската конкурентност поставуваат голем број на прашања: кој е ефектот на практиките на менаџмент на човечки ресурси во развивањето на човечките ресурси на фирмата? Кои практики за човечки ресурси водат кон одржлива организациска конкурентност? Во кој степен зависат од стратегијата на фирмата? Како фирмата обезбедува дека нејзините практики за човечки ресурси се усогласени со стратегијата? Како фирмата обезбедува дека индивидуалните практики за човечки ресурси се усогласени една со друга? Дали мора атрибутите на базата на човечки ресурси на фирмата секогаш да бидат поврзани *apriori* со стратегијата или дали нејзината залиха од вештини, знаење и интеракции треба да ја води стратегиската насока на компанијата?

Она што е заедничко за овие прашања е фокусирањето на поврзаноста меѓу практиките за човечки ресурси, масата на човечки капитал и континуираното обновување на стратегиските човечки и организациски ресурси за постигнување на одржлива конкурентска предност.

**Клучни зборови:** одржлива конкурентска предност, стратегиски МЧР, континуирано променливи окружувања.

### ABSTRACT

In the 21st century environment, companies must remain competitive in the complex and challenging context that is been transformed under the influence of many factors, from globalization, technological progress and increasingly rapid diffusion of a new technology, to the development and use of knowledge. This new environment requires from companies to act differently in order to survive and prosper. Specifically, they need to seek new sources of competitive advantage and to enter into new forms of competition. That in turn requires a clear understanding of competitiveness and competitive dynamics, approaches to competitive advantage and the role of human resources in creating sustainable competitive advantage.

Studies on the contribution of human resources (people) to organizational competitiveness placed a number of questions: What is the effect of human resource management practices in companies human resources development? Which human resources management practices lead to sustainable organizational competitiveness? In what extent they depend on the firm's strategy? How the company ensures that its human resources management practices are aligned with the strategy? How the company ensures that the individual human resources management practices are aligned one with another? Do the attributes of the human resources base of the firm always have to be linked *apriori* with the strategy or whether its stock of skills, knowledge and interactions should be leading the strategic direction of the firm?

What is common to these questions is focusing on the relationship between HR practices, the mass of human capital and the continuous renewal of the organizational and strategic human resources for achieving sustainable competitive advantage.

**Keywords:** sustainable competitive advantage, strategic HRM, continuously changing environments.

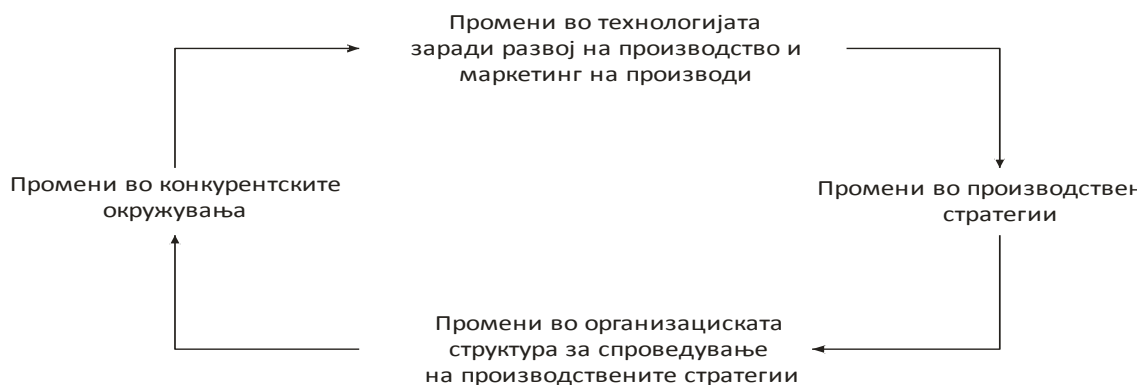
### ВОВЕД

Постоечкиот динамизам во окружувањето е последица на глобализацијата на пазарот и технолошкиот напредок (меѓу останатите фактори), што од своја страна води кон нови начини за постигнување задоволителни нивоа на конкурентност. Новото окружување ги принудува организациите да ги редефинираат своите активности и стратегии, бидејќи традиционалните концепти за одржлива конкурентска предност во стабилни услови не се повеќе валидни да ги подготват организациите за предизвиците на динамичното окружување. Трансформирањето на начинот на кој организациите меѓусебно конкурираат се: редизајнирање на работата, работниците, и работењето (Howard, A 1999).

За време на доцните деведесетти од крајот на минатиот век и првите години од 21 век, модерните компании се соочија со забрзани чекори на промени. Во денешни услови тие оперираат во окружувања со непредвидливи и недефинирани случувања. Компаниите се соочуваат со значајна несигурност, неопределеност и зголемен стратегиски дисконтинуитет, што е резултаат на влијанието на неколку фактори.

Технолошкиот напредок во трансферот на информациите и телекомуникациите конституира еден од главните извори на непредвидливост во постоечките окружувања. Забележителните трендови во технолошката трансформација вклучуваат висока стапка на технолошки промени и дифузија, прогрес на информационата ера, како и растечка важност на знаењето во постигнување на конкурентска предност.

Најновите технолошки достигнувања креираат окружување каде протокот на информациите и комуникациите се случува скоро веднаш, што води кон намалување на животниот циклус на производите, неадекватност на патентите во заштитата на новата технологија, намалување на времето потребно за развивање на нови производи и потребата од нивна побрза адаптација кон секој потрошувач (Hitt, M.A., Keats, B.W. & DeMarrie, S.M., 1998). Од друга страна, дифузијата на новите технологии за производство го забрза процесот на креирање на нови производи, го олеснува развојот на диференцирани производи по конкурентни цени, што води кои уште поголем динамизам. Резултат на овој процес зголемената организациска побарувачка за нови технологии, што води кон стимулирање на понатамошниот технолошки развој. Ова конституира затворен круг на промени базирани на повисока флексибилност на новите производни технологии, производни стратегии и организациски структури.



Слика 1: Систематска поврзаност и позитивен фидбек помеѓу технологијата, производните стратегии, организациската структура и конкурентските окружувања

Извор: **Sanchez, R. 1995**, "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal* 16: 135-159

Друг важен извор на динамизам во денешните окружувања е глобализацијата на пазарот. Меѓународната економска состојба и неодамнешната политичка регулатива го олеснуваат влезот на новите пазари. Глобализацијата не ги погодува само мултинационалните фирми, но, исто така и локалните компании, што редовно одржуваат прекугранични односи. Отвореноста кон странските пазари обезбедува можности, како што е поттикот за иновации, но, исто така предизвикува мноштво на закани и предизвици за компаниите. Со други зборови, организациите мораат да научат како да ги кординираат активностите преку националните граници, мораат да ги претпостават потрошувачките преференции и барања во различните земји, така што

потешко е да се идентификуваат и анализираат конкурентите, евалуацијата на организациските перформанси е покомплицирана и тн.

Заедно со новите трендови во интернационалната ситуација, динамизмот, исто така е резултат на активностите што ги спроведуваат постоечките организации во конкурентските окружувања. Новите примери на конкуренција се дефинираат преку иницијативи како сет на флексибилни компании, коишто го прават животниот циклус на производот пократок и непредвидлив. Флексибилните организации го користат акумулираното знаење преку креирање на варијации на производите, за да произведат различни производи адаптирани на преференциите на специфичните пазарни сегменти.

### **ФЛЕКСИБИЛНОСТА НА ЧР КАКО КОНКУРЕНТСКИ ФАКТОР**

Флексибилноста се дефинира како способност на фирмата брзо да ги реконфигурира ресурсите и активностите за да одговори на барањата на околината, преку вработување на луѓе, според нивниот потенцијал за креирање вредност (Wright & Snell, 1998). Флексибилноста ги принудува фирмите да ги откријат промените во окружувањето и да задржат доволен број на нови активности, што ќе овозможат адаптирање кон тие промени. Динамичните окружувања ја реконфигурираат структурата на средствата на фирмата, за остварување на потребните внатрешни и надворешни трансформации. Високо флексибилни фирми се оние со капацитет да го скенираат окружувањето, да ги евалуираат пазарите и конкурентите и брзо да се трансформираат, согласно на конкурентските барања (Wright & Snell, 1998; Chadwick & Carrelli, 1999; Dyer & Shafer, 1999). Инкорпорирањето на ресурсно заснованиот поглед во полето на флексибилноста на ЧР вклучува разгледување на флексибилноста од интерна перспектива со фокусирање на масата од вработени што егзистира во организацијата во даден момент. Понатаму, слично со улогата што вредноста, реткоста, трајноста и неимитабилноста ја имаат во разгледувањето на организациските ресурси како извори на ОКП (Barney, 1991), ресурсно заснованиот поглед дефинира сет од критериуми што ги карактеризираат флексибилните ресурси (Sanchez 1995, 1997). Според овие критериуми, ја разгледуваме флексибилноста на ЧР како мултидимензионален концепт составен од следните компоненти 1) внатрешна (суштинска) флексибилност, 2) модификациона флексибилност (растегливост на вештини и однесувања) и 3) релациона флексибилност.

*Првата димензија* на флексибилноста на ЧР (*внатрешна или сеопфатна, многустрана*) флексибилност се однесува на способностите на вработените да работат различни задачи и во различни околности. *Втората димензија* (*растегливост на вештините*) покажува колку лесно и брзо вработените ги стекнуваат способностите, кои што им се потребни за извршување на новите задачи. *Следна димензија* е *растегливост на однесувањата*, која се однесува на тоа колку вработените лесно и брзо ги менуваат рутините во работата кога се соочуваат со непредвидливи околности. И на крај, *релационата флексибилност* се однесува на волјата на вработените да соработуваат со останатите во и надвор од организацијата. Постои интеркорелација меѓу трите димензии или со други зборови работниците што покажуваат флексибилност во една, ќе покажат и во сите останати димензии.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Како што беше претходно нагласено, флексибилната работна сила може да обезбеди повеќе бенифиции за компанијата од аспект на подобрување на нејзината конкурентска предност. Оваа аргументација ја потврдуваме со вклучување на карактеристиките на надворешното окружување во анализата и резонираме како тие ја детерминираат силата и влијанието на флексибилноста на човечките ресурси врз постигнувањето одржлива конкурентска предност, што претставува цел на нашето истражување. Најпрво вршиме појмовно – концептуална анализа на проблемите поврзани со оваа појава, со цел да се соберат, обработат доволно податоци, а потоа послужат како основа за проектирање и спроведување дескриптивни и емпириски истражувања. Значи, станува збор за квалитативно истражување, што има за задача преку систем на рационални и функционални, логички, епистемолошки и технички компоненти да ги верификува, провери, прошири и продлабочи постојните научни сознанија и да стекне нови. Притоа, основна задача е да се воспостави изгубената врска меѓу теоријата и практиката. Во конкретното истражување се користени следните методи: научна дескрипција и експликација на постојните теоретски ставови, аналитички метод, компаративен метод и метод на синтеза на научните дострели за предметот на истражување. Исто така, правиме анализа на одделни документи, научна и стручна литература, печатени публикации, интернет статии и работни материјали од различни временски периоди, како и тематски и структурно категоризирани сознанија.

Голем дел од истражувањата во литературата на ресурсно заснованиот поглед врз фирмата ги испитуваат условите на пазарот како варијабли што влијаат врз вредноста на различните организациски ресурси (Barney, 2001; Aragón Correa & Sharma 2003). Според различни автори, фактот дека организациските ресурси можат да се претворат во конкурентска предност зависи од мноштво надворешни фактори, како што е индустрискиот сектор во кој припаѓа компанијата, стапката на раст или некои ресурси стануваат повеќе вредни во специфични услови (Miler & Shamsie, 1996; Chui & Lui, 2005). Следејќи ја нивната логика, наша цел е да анализираме дали флексибилноста на човечките ресурси е повеќе релевантна за организациите што се соочуваат во динамични окружувања во споредба со организациите што оперираат во стабилни и предвидливи контексти. Поради тоа, го воведуваме динамизмот во окружувањето како посредничка варијабла меѓу човечките ресурси и одржливата конкурентска предност (ОКП).

Според тоа очекуваме дека:

**Претпоставка 1:** Силата на односот меѓу внатрешната флексибилност на човечките ресурси (ЧР) и ОКП ќе биде поголема во динамичните отколку во стабилните окружувања.

**Претпоставка 2:** Силата на односот меѓу растегливоста на вештините на ЧР и ОКП ќе биде поголема во динамични, отколку во стабилни окружувања.

**Претпоставка 3:** Силата на односот меѓу растегливоста на однесувањата на ЧР и ОКП ќе биде поголема во динамични, отколку во стабилни окружувања.

**Претпоставка 4:** Силата на односот меѓу релационата флексибилност на ЧР и ОКП ќе биде поголема во динамични, отколку во стабилни окружувања.

## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Разгледувањето на ресурсно заснованиот поглед како теоретска рамка за проучување на флексибилноста на ЧР, јасно имплицира дека карактеристиките на окружувањето мораат да бидат земени во предвид. Огромна истражувачка подлога во литературата на РЗП, заклучува дека надворешните услови ја детеминираат вредноста на организациските ресурси (Barney, 2001). Следејќи го ова резонирање заклучуваме дека динамизмот во околината ја определува вредноста на флексибилните ресурси (Datta, 2005). Со постојани стратески и структурални адаптации, динамичките услови ја зголемуваат комплексноста и како последица, вештините и однесувањата на вработените во организацијата е поверојатно да бидат повеќе комплексни и различни, зголемувајќи ја потребата вработените со својот капацитет и волја да се справат со комплексноста и промените.

1. Работната сила која поседува повеќе вештини може да се смета како релевантен фактор во динамичките окружувања, бидејќи ѝ овозможува на организацијата да развие флексибилен одговор на неочекуваните настани (Wright, 1994; MacDaffie, 1995; Riley & Lockwood, 1997). Имајќи ја предвид високата стапка на промени во динамичните надворешни окружувања, организациите не можат прецизно да ги специфицираат одговорите на своите вработени, па работните задачи стануваат унифицирани, со респект на работата што ја извршуваат работниците. Поради тоа одговорностите на вработените во голема мера се разликуваат од одговорностите на другите вработени во истиот временски период и од останатите задачи што треба да ги извршуваат во блиска иднина (Motodwidlo & Shmit, 1999). Според тоа, таа организација ќе има повеќе бенефиции од работниците што ќе можат да бидат распоредени на новите работни задачи (Sparrow, 1998; Storey, 2002). Имено, внатрешната флексибилност ги намалува хиерархиските нивоа, овозможува агилни комуникации и способност за брзо реагирање. Значи, организациите со сестрана работна сила имаат повеќе слобода да ги модифицираат своите стратегии и поради тоа, да станат поконкурентни кога оперираат во динамични окружувања (Riley & Lockwood, 1997).

2. Димензијата на модификационата флексибилност на ЧР има посебна важност во ситуации каде каде доброто управување со организацијата зависи од способноста на вработените да извршуваат задачи што побаруваат додатни способности и чиишто барања за перформанси континуирано се менуваат (Rosenblatt & Inbal, 1999). Организациите чија што работна сила лесно прилагодува своите вештини и однесувања има пристап кон разновидност на соодветни солуции на новите проблеми, како што овој тип на вработени развива нови способности и рутини, за да одговори на новите услови. Извлечена од ова резонирање, модификационата флексибилност на ЧР претставува извор на конкурентска предност во динамичните окружувања, бидејќи организациите имаат пристап кон голем број на стратески опции преку развивање на нови ресурси што произлегуваат од постоечките (Sanchez, 1995, 1997).

3. Една од карактеристиките на динамичните окружувања е дека новите надворешни настани не се приспособени на претходните решенија. Од оваа причина, вработените со широк распон на работни способности ќе бидат повеќе вредни во динамичниот контекст доколку ги извршуваат новите задачи со креативна употреба на постоечките ресурси (Dyer & Ericksen, 2005). Со развивање нови способности и



прилагодување на однесувањата, вработените ќе можат полесно да ги препознаат можностите за промени и заканите кога тие ќе се појават и ќе имаат самоодверба адекватно да одговорат. Според Crant (2000), како што работата станува повеќе динамична, проактивното однесување и иницијатива стануваат покритични детерминанти на организацискиот успех. Во таа насока, Parker (2000) ја утврдува посредничката улога на окружувањето во градењето на модификациските карактеристики на вработените за организацискиот успех. Кога организацискиот човечки капитал (вештините и способностите на вработените) можат брзо да бидат подобрени и усовршени или кога вработените покажуваат нови однесувања во изменетите околности, организациската работна сила е повеќе подготвена да се справи со идната состојба, која побарува промена на нивните однесувања.

4. И покрај фактот што релационата флексибилност на ЧР може да повлече одредени ограничувања за организацијата, на пр. силни норми и взаемна идентификација, ограничување на отвореноста на групата кон алтернативни начини на извршување на работите или забрзување на процесот на донесување на одлуки (Coleman 1990; Nahapiet & Ghoshal 1998), голем број на автори тврдат дека организациската релациона флексибилност вклучува примероци на меѓусебно поврзани активности што интегрираат различни извори на експертиза, што за возврат го олеснува откривањето и управувањето со комплексноста што произлегува од екстерните промени.

Организациите со повисоки нивоа на организациска релациона флексибилност на ЧР, ќе бидат посpremни да се адаптираат кон промените во нивното динамично окружување кога тие ќе користат повеќе тимско базирани работни задолженија, кога индивидуалните членови на тимот покажуваат поголема контрола врз специфичните задачи што ги извршуваат. Тимот може брзо да се пролагоди кон рапидно променетите околности со со извршување на различен сет од задачи што е диктиран од промените во технологијата или потрошувачките желби и преференции (Motodwidlo & Shmit, 1999).

### СТРУКТУРНИ МОДЕЛИ

Во следниот чекор неопходно е тестирање на структурни модели за утврдување на посредничкото влијание динамизмот врз ОКП на компанијата. За таа цел ги воспоставуваме следните равенства:

Флексибилност на ЧР = Внатрешна флексибилност (ВФ) + Растегливост на вештините (РВФ) + Растегливост на однесувањата (РОФ) + Релациона флексибилност (РФ)

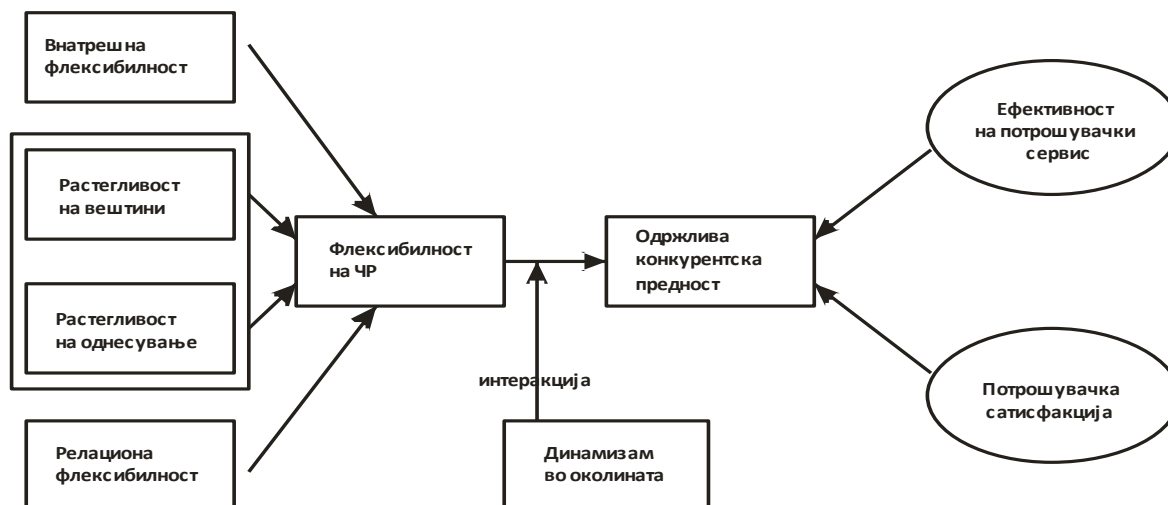
$$\text{ФЧР} = \text{ВФ} + \text{РВФ} + \text{РОФ} + \text{РФ}$$

Одржливата конкурентска предност (ОКП) сметаме дека најдобро може да се согледа преку Ефективност на потрошувачки сервис (ЕПС) + Потрошувачка сатисфакција (ПС).

Одржлива конкурентска предност (ОКП) = Флексибилност на ЧР + Динамизам во окружувањето (ДО) + Интеракција помеѓу флексибилноста на ЧР и динамизмот (ИНТ)

$$\text{ОКП} = \text{ФЧР} + \text{ДО} + \text{ИНТ}$$

Имајќи ги предвид претходните сознанија го предлагаме следниот структурен модел:



Слика 2. Структурен модел - Динамизмот во околината како модератор на врската Флексибилност - Одржлива конкурентска предност

### ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Структурните модели составени во претходното излагање го потврдуваат согледувањето на флексибилноста на ЧР како конкурентски фактор. Според овие резултати димензиите на флексибилноста на ЧР имаат позитивно влијание врз ОКП. Додадно, овие резултати делумно потврдуваат дека динамизмот во околината посредува меѓу овие врски. Поради тоа флексибилноста на ЧР е повеќе вредна (во термини на влијание врз ОКП), во случај кога компанијата се соочува со континуирани надворешни промени.

Резултатите потврдуваат дека колку повеќе е динамично окружувањето, флексибилноста на ЧР ќе биде повеќе важна за организацискиот успех. Поточно утврдивме дека внатрешната, модификационата и релационата флексибилност имаат силен ефект врз ефективност на потрошувачиот сервис, кога надворешните услови се карактеризираат со високо ниво на динамизам. Работниците што лесно го менуваат своето однесување со зголемување на базата вештини, покажување иницијатива и соработка со другите, ќе бидат повеќе во можност да воспостават ефективен однос со потрошувачите во околината, која што се карактеризира со константни промени. Меѓутоа, сметаме дека внатрешната (многостраноста) флексибилност на вработените во маркетинг и комерцијалните сектори има позитивно влијание врз ОКП, без оглед на условите во окружувањето. Според Wright, (2004) широката маса на вештини и способности поседувани од организацијата обезбедуваат предност во човечки капитал, од која имаат бенифиции организациите од било кој вид. Во бројната истражувачка подлога не пронајдовме доволно цврсти докази за влијанието на релационата флексибилност врз ОКП. И покрај бенифициите што високото ниво на социјален капитал ги обезбедува за организацијата, како што се подобар трансфер на знаење, зголемени способности за решавање на проблемите, намалување на формалната контрола врз вработените (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Youndt & Snell, 2004),

релационата флексибилност е поврзана со сет од трошоци, што можат да ги намалат бенифициите за постигнување ОКП. Релевантен заклучок што може да бидат изведен од овие резултати е проширување на концептот на работни перформанси, со вклучување на способноста на вработените да бидат ангажирани во пошироко формулирани и независни улоги, што ги разликуваат од традиционалниот концепт на работни перформанси, формулиран како сет од специфични задолженија. Веруваме дека флексибилните работници, што сами ги поставуваат своите цели и успешно ги реализираат, стануваат критичен фактор за успех во модерните организации.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) **Áragon Correa, J.A. & Sharma S, (2003)** *"A Contingent Resource –Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy"*, Academy of Management Review 28(1):71-78
- 2) **Barney, J. (1991)** *"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"* Journal of Management, 17, 99-120
- 3) **Barney, J.B. (2001):** *"Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes."* In: Academy of Management Review, 26: 41.
- 4) **Evans J. S. (1991)** *"Strategic Flexibility for High Tehnology Manoeuvres: A Conteptual Framawork"*, Journal of Management Studies, 28(1): 69-89
- 5) **Chui, G. & Lui, H.K, (2005),** *"Order of Entry and Performance of Multinational Corporations in an Emerging Market: A Contingent Resource Perspective"*, Journal of International Marketing
- 6) **Datta, D.K. & Wright P. M. (2005),** *"HRM and Labour Productivity: Does Industry Matter?"* Academy of Management Journal, 48(1):135-145
- 7) **Dyer, L. & Shafer, R.A. (1999),** *"From HR Strategy to Organizational Effectivenes: Lesons from Research on Organizational Agility"*, Research In HRM, Greenwich, CT: JAI Press, Inc
- 8) **Hitt, M.A. Keats, B.W. & DeMarrie, S.M, (1998),** *"Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in 21<sup>st</sup> century"*, Academy of Management Executive, 12(4) 22-42
- 9) **Howard, A (1995),** *"A fremework for work change. In Howard, A (ed). The Changing nature of work"*, San Francisco, Jossey Bass, pp 3-4411
- 10) **Miler, D. & Shamsie, J.(1996),** *"The Resource- Based View of the Firm in Two Environments"*, Academy od Management Journal, 39(3):519-543
- 11) **Parker, S. (2000),** *"From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexibile Role Orientations and Role Breath Self-efficacy"*, Applied Psychology: An International Review, 49 (3): 447-469.
- 12) **Riley M. & Lockwood, A. (1997).** *"Startegies and Measurement for Workplace Flexibility: An Application of Functional Flexibility in a Service Setting"*, International Journal of Operations and Production Management, 17(4):413-419
- 13) **Sanchez, R. (1995),** *"Strategic flexibility in product competition"*, Strategic Management Journal 16: 135-159
- 14) **Sutcliffe K.M. & Huber, G.P. (1998),** *"Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Envoronment"*, Strategic Management Journal, 19:793-807

## **MERDŽERI I AKVIZICIJE KAO MODELI ZA ODRŽIVU KOMPANIJSKU KONKURENTNOST**

### **MERGERS AND ACQUISITIONS AS MODELS FOR SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS**

**Dr. Slavomir Kaličanin/ Slavomir Kaličanin Ph D**

Visoka Strukovna škola za Ekonomiju i Upravu  
[slkalicanin@yahoo.com](mailto:slkalicanin@yahoo.com)

**Dr. Slobodan Slović/ Slobodan Slović Ph D**

Visoka Strukovna škola za Ekonomiju i Upravu  
[slovics@gmail.com](mailto:slovics@gmail.com)

UDK: 005.332.4:005.7-021.388

#### **APSTRAKT**

Kompanije koje nisu u situaciji da svoje poslovanje prilagode novonastalim okolnostima u globalizovanom okruženju, izložene su riziku za svoj opstanak. Nauke o menadžmentu i ljudskim resursima, kao i organizacione nauke daju odgovore na ove fenomene u formi modela i strategija za prilagođavanje poslovanja, putem organizacionih transformacija. Pored značajnog broja strategija i varijanti, kao poseban model u ovom radu se naglašava model eksternog rasta kompanija, kojim se unapređuje poslovanje, a poznat je pod nazivom merdžeri i akvizicije. Kompanije mogu svoje poslovanje prilagođavati putem internog rasta ili organskog rasta, ali eksterni rast predstavlja model po kome dolazi do „udruživanja“ svih resursa sa resursima druge kompanije. Važno je da se putem merdžera i akvizicija mogu ostvariti ciljevi kao što su: sinergijski efekti, korišćenje povoljnih poslovnih prilika i korišćenje obima ekonomije, što sve zajedno obezbeđuje održivi razvoj i konkurentnost novonastale kompanije. Kada velika kompanija kupuje manju kompaniju to radi da bi smanjila troškove poslovanja, povećala efikasnost i ostvarila što veću konkurentnost na tržištu, što predstavlja model akvizicije. U slučaju kada se slabe i male kompanije udružuju sa namerom da opstanu na tržištu i pariraju velikim kompanijama, tada govorimo o merdžeru. Nove kompanije koje nastaju putem ovih modela ipak se suočavaju i sa određenim problemima. Sve je moguće promeniti ali je najteže menjati ljudske resurse, njihovu stručnost, mentalitet, ustaljenu praksu ponašanja, običaje i navike.

Jedan od preduslova za uspešnu akviziciju i merdžer predstavlja i organizaciona kultura predmetnih kompanija, kao i organizaciono ponašanje i sposobnost zaposlenih da prihvate kao normalne i različitosti koje na ovaj način nastaju.

Rad ukazuje na posebne suštinske pogonosti koje donose modeli akvizicija i merdžera za održivu kompanijsku konkurentnost sa aspekta organizacionih promena i uloge ljudskih resursa, ali ukazuje i na bitne detalje koji imaju ograničavajuće efekte.

**Ključne reči:** merdžeri, akvizicije, menadžment, organizacione promene, ljudski resursi.

## ABSTRACT

Companies which are not in a position to adjust their business activities to new circumstances in a globalised environment have their survival at risk. Science in the field of Management and Human Resources as well as Organisational Sciences provide answers for these phenomena in the form of models and strategies for the adjustment of business activities by implementing organisational transformations. Apart from a significant number of strategies and variations, the model of company external growth has been singled out. It is used to improve business activities and is known as mergers and acquisitions. Companies can adjust their business operations by means of internal or organic growth whereas external growth represents a model according to which “uniting” all resources with resources of another company is applied. It is important that by mergers and acquisitions a company can achieve goals, such as: synergy effects, using favourable business opportunities and the use of economies of scale, which all together ensure sustainable development and competitiveness of a newly established company. When a large company purchases a smaller company it does so in order to reduce operating costs, increase efficiency as well as improve its competitiveness on the market, which is known as the model of acquisition. When weak and small companies unite with an intention to survive on the market and compete with large companies we have a model of a merger. Newly established companies created using these models still need to face certain problems. It is possible to change everything but it is most difficult to change human resources, their skills, mentality, common behaviour, customs and habits.

One of the prerequisites for successful acquisitions and mergers is the organisational culture of companies in question, as well as organisational behaviour and capability of the employees to accept as normal all the differences which appear consequently.

This article sheds light on special crucial benefits created by models of acquisitions and mergers for a sustainable company competitiveness from the aspect of organisational changes and the role of human resources, but it also points out important details which have limiting effects.

**Key words:** mergers, acquisitions, management, organisational changes, human resources.

## UVOD

Procesi globalizacije, koje u osnovi karakteriše nesmetano kretanje kapitala, ljudi, roba i usluga, uz minimiziranje značaja nacionalnih i geografskih granica, uslovili su neminovnu potrebu da neefikasne kompanije, čije poslovanje opterećuju visoki troškovi i nelikvidnost, da svoje „ponašanje“ prilagode uslovima globalnog tržišta. Sve kompanije koje nisu u situaciji da svoje poslovanje prilagode novonastalim okolnostima izložene su riziku za svoj opstanak. Svakako da su se za „odgovori“ na ove fenomene, pobrinule pre svega nauke o menadžmentu i organizacione nauke, kao i nauke o ljudskim resursima, psihologija i druge humanitarne nauke, iznalazeći rešenja u modelima i strategijama za prilagođavanja poslovanja, novonastalim okolnostima. Pored značajnog broja strategija i varijanti, kao poseban model u ovom radu se naglašava model eksternog rasta kompanija, kojim se unapređuje poslovanje kompanija a poznat je pod nazivom merdžeri i akvizicije. To je eksterni rast koji predstavlja model po kome dolazi do „udruživanja“ sredstava i resursa sa drugom kompanijom, odnosno na osnovu sticanja resursa od drugih kompanija. U odnosu na

interni rast ovaj rast ipak predstavlja "rast u velikim koracima". Udruživanje kompanija ima u osnovi za cilj da se ostvare i sinergijski efekti, odnosno da udružene kompanije zajedno vrede više, nego dve odvojene, odnosno njihov prost zbir. Ovo pravilo podrazumeva da su jedan plus jedan jednako tri ( $1+1=3$ ), što predstavlja polaznu tačku svih merdžer i akvizicija. Kada velika kompanija kupuje neku manju kompaniju, to radi da bi smanjila troškove poslovanja i ostvarila što veću konkurentnost na tržištu, što predstavlja model akvizicije. U slučaju kada se slabe i male kompanije udružuju sa namerom da opstanu na tržištu i pariraju velikim kompanijama, tada govorimo o merdžeru.

Za uspeh merdžera i akvizicija potrebno je osmisliti strategiju koja obuhvata upoznavanja sa detaljima integracije, afirmiše timski rada kako menadžerskog nivoa tako i za niže hijerarhijske grupa. To je način da se ostvari zajedništvo u kompaniji što predstavlja snagu i povećava motivisanost zaposlenih da rade na dobrobit kompanije. Ako se zadrže najbolji menadžeri i najbolji kadrovi koji prihvataju nastale promena uspeh integracija je izvestan.

## POJMOVNO ODREĐENJE I DETERMINANTE

### PRAVNI IZVORI I PREUZIMANJE

Za ujednačavanje nacionalnih prava država članica Evropske unije u oblasti finasijskih tržišta, značajne su Direktive njenog Ministarskog saveta. Regulacija finasijskih tržišta u EU obavlja se kroz set direktiva, preporuka i uputstava.

U zemljama Evropske unije postoji nekoliko direktiva kojima se ustvari harmonizuju propisi članica Unije u postupcima preuzimanja akcionarskih društava<sup>323</sup>.

Takođe u zemljama iz okruženja postoje odgovarajući zakoni koji regulišu ovu oblast<sup>324</sup>.

Najdetaljniju pravnu regulativu u ovoj oblasti ima Engleska.

Ustvari, duži vremenski period u različitim zemljama se putem kompanijskih zakona ili zakona kojima se reguliše rad berzi i promet hartija od vrednosti ili posebnih zakonima kojima se regulišu postupci preuzimanja, uskraćuje se mogućnost preuzimanja bez isticanja javne ponude i primene određene strategije na tržištu.

U Srbiji postupci preuzimanja bili su regulisani ranijim Zakonom o tržištu hartija od vrednosti i drugih finasijskih instrumenata (Službeni list SRJ br. 65/02 i Sl glasnik RS br.57/03,55/04,i 45/05), kao i odgovarajućim podzakonskim aktima, da bi konačno u toku 2006 godine bio donet Zakon o preuzimanju akconarskih društava Sl glasnik RS br. /2006 godine.

Zakonom se uređuju uslovi i postupak za preuzimanje akcionarskih društava, prava i obabveze učesnika u postupku preuzimanja kao i nadzor nad sprovođenjem postupka preuzimanja.

<sup>323</sup> Finasijska tržišta, Komisija za HOV, Beograd, 2008

<sup>324</sup> - R. Srbija: Zakon o preuzimanju akconarskih društava Sl glasnik RS br. \_\_\_\_ /2006 godine.

- Republika Srpska: Zakon o preuzimanju akconarskih društava iz 2002. god.

- Hrvatska: Zakon o preuzimanju dioničarskih društava,

- Slovenija: Zakon o preuzimanju iz 1999. god.

- Nemačka: Zakon o preuzimanju iz 2002. god.



Postoji nekoliko načela, odnosno principa koje Zakon o preuzimanju definiše i koji se moraju poštovati u ovim postupcima:

- ravnopravan položaj svih akcionara u postupku preuzimanja,
- mogućnost i malih akcionara da kao i većinski akcionari, pod istim uslovima mogu da prodaju svoje akcije ponuđaču,
- akcionari ciljanog preduzeća moraju biti potpuno, blagovremeno i tačno informisani o ponudi za preuzimanje,
- uprava ciljanog preduzeće je dužna da postupak preuzimanja, sprovodi u najboljem interesu akcionara ciljanog preduzeća,
- ponuđač i ciljano preduzeće moraju postupak preuzimanja sprovesti u najkraćem roku, kao ciljano preduzeće nebi bez opravdanog razloga bilo sprečeno u obavljanju svog poslovanja.

Zakon dalje u svojim odredbama bliže definiše određena rešenja i postupke a sve sa namerom da celokupan postupak bude sproveden na transparentan i zakonom propisan način.

U SAD gde inače postoji tradicija za ove procese, postoje tri grupe zakona koji regulišu ovu oblast a to su: Zakon o hartijama od vrednosti, antitrustovski zakon i korporacijski zakoni federalnih država.

Za ujednačavanje nacionalnih prava država članica Evropske unije u oblasti finasijskih tržišta, značajne su Direktive njenog Ministarskog saveta. Regulacija finasijskih tržišta u EU obavlja se kroz set direktiva, preporuka i uputstava.

Kao najznačajnije strategije za restruktuiranje kompanija su merdžeri i akvizicije, a predstavljaju model vlasničke i organizacione transformacije. U osnovi ovih strategija nalazi se potreba da se izvrše promene poslovne i organizacione strukture, sa namerom poboljšanja sveukupnih performansi kompanije.

AKVIZICIJE predstavljaju model preuzimanja kontrole nad drugom kompanijom ili njenim delom, odnosno njenim sredstvima, putem kupovine akcija, tako da kompanija preuzimač postaje većinski vlasnik, a kompanija koja se pripaja može, ali i ne mora da prestane da postoji. Postoje veoma različiti oblici i načini realizacije akvizicija. Po svom karakteru akvizicije mogu biti prijateljske (friendly) i neprijateljske (hostile), zatim se mogu odnositi na potpunu ili delimičnu kontrolu ciljane kompanije, a u pogledu realizacije mogu se sprovesti sa ulaganjem gotovog novca ili kupovinom hartijama od vrednosti. Preuzeto preduzeće (subjekt) može nastaviti poslovanje kao nezavisni entitet - ćerka u 100% vlasništvu preduzeća kupca ili gubi pravni subjektivitet i postaje divizija.

MERDŽERI, kao druga značajna strategija za transformaciju kompanija u cilju prilagođavanja na globalnom tržištu i povećavanje svoje vrednosti, predstavlja model u kojem nastaje nova kompanija sjedinjavanjem predhodne dve ili više kompanija. U suštini to je transakcija u kojoj jedno preduzeće apsorbuje drugo preduzeće. Preduzeće kupac zadržava svoje ime i identitet, a preuzima sva prava obaveze i sredstva pripojenog preduzeća.  $A+B=A$ . U našoj praksi za ove postupke susrećemo i sledeće nazive: fuzija, pripajanje ili integracija.



Za merdžere se može reći da predstavlja model dobrovoljne transakcije, odnosno sporazuma dva preduzeća u kome jedna kompanija priključuje i aktivni i pasivni druge kompanije i na taj način postaje veća kompanija. Akcionari priključene kompanije mogu svoje akcije zameniti za akcije nove uvećane kompanije.

Treći oblik preuzimanja (takeover) je u stvari model koji često nije jasno odvojen ni od merdžera ni od akvizicija jer uključuje i prijateljske i neprijateljske oblike transformacije u kojim jedna grupa stiče kontrolu vlasništva nad drugom grupom.

Takođe postoji i model kod kojeg dolazi do spajanja dve ( $A+B=C$ ) kompanije, čime one predstavljaju da postoje kao pravni i ekonomski subjekti, ali zato nastaje nova kompanija koja svoje nove akcije može zameniti za akcije koje su unete od strane predhodnih akcionara. Za ovaj oblik restrukturiranja uobičajen je naziv konsolidacija.

### **MODELI STICANJA KONTROLNOG UČEŠĆA U KAPITALU AKCIONARSKIH KOMPANIJA**

Najviše primenjivana strategija u transakcijama preuzimanja u cilju ostvarivanja korporativne kontrole nad nekom akcionarskom kompanijom je:

- kupovinom akcija na berzi, što predstavlja dugi proces i poznat je kao metod „grickanja“. U ovom postupku ispoljavaju se sve karakteristike tržišta što za ponuđača nosi neizvesnosti i zahteva strpljivost.
- upućivanje javne ponude svim akcionarima za kupovinu akcija (tender offer).

U okolnostima kupovine akcija na berzi treba znati da nisu svi akcionari kompanije ponudili akcije na prodaju, što za ponuđača takođe predstavlja tehnički problem da dođe do potrebnog broja akcija. Takođe kod naglašene tražnje na berzi i povećanog prometa akcija ciljane kompanije, tržište reaguje (posebno na efikasnim tržištima) i to korekcijom cena na gore što za preuzimača predstavlja poskupljenje celokupne transakcije i pored toga što akcionarima nije ponuđena bilo koja premija za njihovu prodaju akcija. U praksi je poznato da je i na ovakav način bilo moguće ostvariti preuzimanje kontrole nad ciljanom kompanijom (bez isticanja javne ponude) i to na način da ponuđač u veoma kratkom roku po otvaranju berze uspe da kupi dovoljnu količinu akcija ciljanog preduzeća, pre nego što menadžment kompanije otkrije nastale promene u vlasništvu kompanije i ostane bez dovoljno vremena za reakciju.

Svakako da preuzimač nudi investitorima i ključnim akcionarima cenu koja je veća od cene na zatvaranju predhodnog dana. Kada ponuđač stekne dovoljno akcija za većinski-kontrolni paket, cene akcija naglo padaju, tako da akcionari koji nisu predhodno bili u situaciji da ponude akcije na prodaju trpe gubitak, odnosno svi akcionari nisu imali jednak tretman, što se kosi sa etičkim kodeksom koji je u osnovi tržišta kapitala. Posebno su u povoljnijem statusu bili veliki akcionari i profesionalni investitori, jer su bili u poziciji da budu u kontaktu sa brokrima i dilerima pre malih akcionara.

U cilju pružanja jednakih šansi svim akcionarima zakonodavci nastoje da uvedu transparentnost i javnost u ovim transakcijama, tako da se danas sve više afirmiše institut „javne ponude.“

Sa motivom zaštite interesa akcionara, u najvećem broju zemalja praksa lansiranja javne ponude za kupovinu akcija je zakonski detaljno regulisana.

Zakonsko regulisanje podrazumeva određivanje vremenskog intervala u kome ponuda mora ostati otvorena, određena limitna cena akcija, kao i način eventualne promene cena u postupku ponude, zatim obaveza informisanja akcionara i objavljivanja ponude, kao i obaveza jednakog tretiranja svih akcionara. Ovo su u suštini osnovne odredbe koje se odnose na precise javne ponude i ako se u drugim segmentima izražavaju i značajne razlike od zemlje do zemlje. U većini zemalja kada ponuđač obavesti berzu, odnosno akcionare i upravni odbor ciljanog preduzeća o svojoj nameri, a čije su hartije kotirane na toj berzi, smatra se da je ponuda objavljena, uz formalno odobrenje i od strane Komisije za hartije od vrednosti, odnosno regulatornog organa u određenoj zemlji.

Ako u vremenskom periodu definisanom u ponudi, akcionari deponuju svoje hartije na račun ponuđača, prihvatajući ponuđenu cenu i ako ponuđač dođe u posed preko 50% akcija, ponuda se smatra bezuslovnom, kada ponuđač više ne može odustati od svoje ponude, a akcionari više ne mogu povući svoj pristank na deponovane akcije.

Kada ceo postupak preuzimanja kontrolnog paketa od strane ponuđača bude završen, moguće je da isvestan broj akcionara nije želeo da ponudi svoje akcije, što stvara neugodnosti kod ponuđača, pa je u skoro svim zemljama zakonom predviđena prinudna prodaje akcija za manjinske akcionare. Primena ovog pravnog instituta vezuje se kada je ponuđač stekao vlasništvo iznad 90% ili 95% ciljane kompanije. Takođe je uobičajeno da ponuđač ovu opciju može aktivirati u periodu od godinu dana od završetka ponude, tako da nesaglasni akcionari gube vlasništvo nad svojim akcijama, ali zato dobijaju gotovinsku isplatu na posebnom računau kao i prethodni akcionar.

### ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE I SINGERIJSKI EFEKTI

Sve kompanije tokom vremena menjaju svoju organizacionu strukturu pod uticajem okruženja u kojem posluju. U modernom biznisu pokazuje se naglašena potreba za permanentnim učenjem, odnosno stvaranjem "učećih organizacija". To su „organizacije u kojima ljudi stalno razvijaju svoje sposobnosti da kreiraju rezultate koje instinski žele, u kojoj se neguju novi i ekspanzivni obrazci razmišljanja, u kojim a se kolektivne i individualne aspiracije slobodno postavljaju, odnosno organizacije koje stalno unapređuju sposobnost kreiranja svoje budućnosti"<sup>325</sup>. U procesima merdžera i akvizicija ove promene posebno dobijaju na značaju. Integrisane kompanije nastoje da kombinuju najbolje vrednosti iz obe kompanije kako bi minimizirale nepovoljne pojedinačne efekte<sup>326</sup>.

Usklađenost menadžment timova za obe kompanije, predstavlja važan uslov za uspeh merdžera i akvizicije.

Sinergija kao pojam više je vezana za prirodne nauke nego za ekonomiju i finansije. Ovaj pojam podrazumeva reakciju koja se dešava kada se dve supstance ili faktora kombinuju da bi tako spojeni proizveli veći efekat nego kada bi odvojeno delovali<sup>327</sup>.

U ekonomije sinergija se odnosi na fenomen da se integracijom, odnosno kombinovanjem delova ili celokupnih kompanija, novostvorena kompanija bude profitabilnija od zasebnih delova.

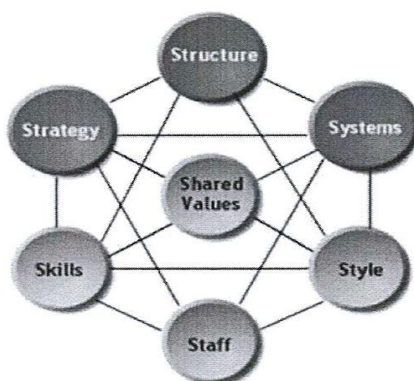
<sup>325</sup> P. Senge, Peta disciplina, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003. godina

<sup>326</sup> Ž. Radosavljević, Upravljanje promenama i promene u upravljanju, Direktor, Beograd, 2001. godina

<sup>327</sup> Gogan, Patrik A. Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija, Prometej, Novi Sad, 2004. godina

## MERDŽERI I AKVIZICIJE, KAO MODELI ZA ODRŽIVU KOMPANIJSKU KONKURENTNOST I RAZVOJ

Procesi integracija i akvizicija posebno su bili intezivni krajem prošlog veka na razvijenim finasijskim tržištima. Ova tendencija je nastavljena i početkom ovog veka, pre svega kao model koji u globalizovanoj svetskoj ekonomiji predstavlja najbolji način da se integrišu najkvalitetniji potencijali, i tako ostvari što povoljnija tržišna pozicija na globalnom svetskom tržištu. Formiranje timova za integraciju i primena odgovarajućih strategija moraju biti usmereni na ostvarivanju prihoda. Istraživačka kuća McKinsey & Company, okazuje sedam posebnih ali međusobno povezanih varijabli koje se nalaze u centru svakog procesa integracija.



McKinsey „7-S“ model

Uspešno sprovođenje strategije merdžera i akvizicija podrazumeva balansiranje datih varijabli, njihove izmene i prenos na model u celini, odnosno na organizacionu kulturu i strukturu. Istorijski posmatrano ovi procesi se mogu posmatrati i kroz njihovo odvijanje u određenim talasima, ali posledice poslednje finansijske krize imaju direktan uticaj i u ovoj sveri. Nesigurnost i neizvesnost na tržištima kapitala uslovlila je i određeni pad ovih aktivnosti. U okolnostima koje oblikuje talasi finansijske krize, merdžeri kompanija i same kompanije nastoje da obezbede kontinuitet poslovanja uz napore da se postojeći kapital koristi na najefikasniji način i da se ostvari operativna i organizaciona efikasnosti. Izlazak određenih ekonomija iz domena recesije, i rast privrednih aktivnosti predstavlja ambijent kada tržišta kapitala predstavljaju mesta gde se može doći do svežeg kapitala. Tada posledično dolazi i do rasta merdžera i akvizicija na svim tržištima kapitala. Raznovrsni oblici integracija i akvizicija su zahvatili sve sektore privrede, ali su najznačajnije ostvarene u sektoru bankarstava, usluga, proizvodnje i drugih grana. Pored inteziteta ove procese karakteriše i integracija različitih kompanija iz različitih delova sveta. Što se tiče Srbije, najveći broj merdžera i akvizicija sproveden je u bankarskom sektoru. Značajan broj akvizicija je uspešno okončan, ali ima i onih koje nisu bile uspešne. U tom traganju za optimalnom organizacionim formama, veličinim, geografskom i proizvodnom diversifikacijom, sa namerom da se ostvare što manji troškovi i poslovni rizik svede na najmanju meru, upravljački timovi traže pomoć specijalizovanih agencija, konsultanata i agenata. Tako važni poslovi ne mogu se izvesti bez pomoći kompetentnih stručnjaka.

## **LJUDSKI RESURSI ---- KATALIZATORI KOD PRIMENE OFANZIVNIH I DEFANZIVNIH STRATEGIJA**

Tokom istorijskog razvoja ovih aktivnosti nastao je veliki broj ofanzivnih i odbrambenih mera procesima integracija u čijoj se osnovi nalazi dobrovoljne – prijateljske i nevoljne odnosno neprijateljske mere odbrane od procesa akvizicija i merdžera. Tehnike odbrane od neželjenih preuzimanja prerasle su u složen proces. Razvijen je veliki broj mera kao što su: izmena statuta, otkupa sopstvenih akcija, izmenu strukture kapitala, uvećanje dugovanja ciljane kompanije sa namerom povećanja rizika i slično. U oba procesa značajnu ulogu imaju menadžmenti kompanija i njihovi zaposleni. U slučajevima neprijateljskih pokušaja za preuzimanje, važnu ulogu ima menadžment ciljane kompanije u preuzimanju odbrambenih strategija odvrćanja zainteresovanih akvizitera. Kod prijateljskih oblika akvizicija uloga ljudskih resursa posebno doprinosi uspehu integracija. Uspeh je u direktnoj zavisnosti od intelektualnih potencijala integrisanih kompanija, a posebno menadžmenta i sposobnosti zaposlenih da uče jedni od drugih. Ovo se nameće kao logično očekivanje kada se zna da permanentno učenje predstavlja novu vrednost i nosi nove komparativne prednosti u odnosu na klasično organizovane kompanije<sup>328</sup>.

Konačno stvaranje zajedničke vizije, zajedničkog sistema vrednosti i spremnosti za učenje vodi ka ostvarivanju ciljeva pruzetih procesom merdžera i akvizicija

### **ZAKLJUČAK**

Mederi i akvizicije predstavljaju najvažnije razvojne faktore posebno u tranzicionim ekonomijama, pa tako i u Srbiji. I ako nema empiriskih istraživanja koja eksciplitno potvrđuju tezu da su merdžeri mnogo više prisutni u razvijenim zemljama, a akvizicije u zemljama u razvoju, ipak se može ovakav stav potvrditi na osnovu kretanja trendova u ovoj oblasti.

Očigledno je da je najveći deo spajanja i pripajanja u Srbiji, kao i zemljama u okruženju, bio u oblasti uslužnih delatnosti, odnosno u finasijskom sektoru i osiguranju. Ono što je posebno primetno, od ovakvih akvizicija najviše koristi imaju upravo akviziteri koji dobijaju nova tržišta i nove klijente, a stanovništvo koristi mogućnost povećane slobode izbora u koriscenju usluga. Ovim procesima nisu stvorene mogućnosti za razvoj novih tehnologija, takođe nije došlo ni do povećanja proizvodnih potencijala ni izvoza, a ni do porasta zaposlenosti. Zbog toga je neophodno raditi na privlačenju stranih investicija pre svega u proizvodnom sektoru kako bi trendovi u ovoj oblasti imali uzlaznu liniju.

Novonastala kompanija, koju predstavljaju integrisani delovi je ustvari radikalna i fundamentalna promena, koja uspostavlja nove poslovne odnose i interakcijske veze, dizajnira novu strukturu i poslovnu filozofiju. U globalizovanom okruženju i jake konkurentnosti kao i turbulentnim uslovima poslovanja, merdžeri i akvizicije predstavljaju adekvatan odgovor ostvaren kroz fundamentalne interne i organizacione promene. U procesu integracija pokazalo se da menadžment kompanije, putem selekcije mora da zadrži najbolje kadrove koji prihvataju promenu. U budućnosti kompanije moraju postaviti adekvatne vizije svog poslovanja, a merdžeri i akvizicije će putem primenjenih strategija predstavljati sredstva za prevođenje vizija u realnost.

<sup>328</sup> V. Vujić „Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu.“ Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010 godina

### LITERATURA

- 1) Finansijska tržišta, Komisija za HOV, Beograd, 2008
- 2) P. Senge, Peta disciplina, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003. godina
- 3) Ž. Radosavljević, Upravljanje promenama i promene u upravljanju, Direktor, Beograd, 2001. godina
- 4) Gogan, Patrik A. Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija, Prometej, Novi Sad, 2004. godina
- 5) V.Vujić“ Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu“, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010 godina
- 6) [www. Snl.com/financialsvc/manda](http://www.Snl.com/financialsvc/manda)
- 7) [www. Intercitypress. Org/bankbeat.html](http://www. Intercitypress. Org/bankbeat.html)
- 8) [www.cato. Org\(pretraga integracija\)](http://www.cato. Org(pretraga integracija))
- 9) [www. Serch.news.yahoo.com](http://www. Serch.news.yahoo.com)

## **ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТОСТ НИЗ ПРИЗМАТА НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ И КОРПОРАЦИСКАТА БЕЗБЕДНОСТ**

### **THE INFLUENCE OF THE GLOBALIZATION ON THE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS THROUGH THE PRISM OF BUSINESS INTELLIGENCE AND CORPORATE SECURITY**

**Доц. д-р Горан Василевски**

Министерство за одбрана на Република Македонија

[gvasilevski@yahoo.com](mailto:gvasilevski@yahoo.com)

**Goran Vasilevski Ph D**

Ministry of defence of R. Macedonia

[gvasilevski@yahoo.com](mailto:gvasilevski@yahoo.com)

УДК: 005.7-027.511

#### **АПСТРАКТ**

Процесот на глобализација изврши радикална трансформација на вкупните односи во меѓународни рамки. Гледано од економски аспект, глобализацијата продуцираше интеграција на пазарот на производи, услуги, пари и капитал во светски рамки. Во такви услови, без оглед дали станува збор за мала семејна организација или мултинационална компанија, бизнисот егзистира во едно пошироко конкурентско опкружување. Процесот на глобализација е во директна корелација со географската локација на организацијата, односно со производите или услугите што ги таа нуди. Бидејќи глобализацијата ги урива постојните ограничувања на протокот на производи и услуги, следува дека има значително влијание и врз поволните или неповолните резултати од деловната ефикасност на организацијата.

Во основа, глобализацијата претставува најголема закана за националната економија, бидејќи ја доведува во прашање моќта и авторитетот на државата. Вака променетата перцепција на пазарот налага и соодветна реакција од организациите со цел да ги заштитат сопствените капацитети во однос на конкуренцијата. Оттука, за успешно функционирање на организацијата потребно е да се превземат неопходни мерки и постапки кои ќе овозможат добра информираност за случувањата на пазарот, а воедно безбедносните ризици ќе ги намалат до најнизок можен процент. Тоа подразбира активност на организацијата во обезбедување на информации со чие менаџирање ќе се стекне со предност во однос на конкуренцијата. Основна цел е да се зголеми продуктивноста на организацијата и да се обезбеди континуитет на деловните процеси.

**Клучни зборови:** глобализација, организациско разузнавање, конкуренција, корпоративна безбедност, менаџирање со информации.

### ABSTRACT

The globalization process has brought about a radical transformation of the overall relations in the international framework. From the economic point of view, the globalization has led to integration of the worldwide market of goods, services, money and capital. In such conditions, regardless of the fact whether it is a small family organization or a multinational company, the business exists in a wider competitive environment. The globalization process is also in a direct correlation with the geographical location of the organization, i.e. the goods or the services it offers. Since the globalization destroys the existent limitations on the flow of goods and services, it comes out that it also has a significant influence on the favorable or the unfavorable results from the business efficiency of the organization.

Basically, the globalization represents the biggest threat for the national economy since it brings into question the power and the authority of the state. Such a changed perception of the market calls for an appropriate reaction by the organizations so as to protect their own capacities in relation to the competitiveness. Hence, in order to allow successful functioning of the organization it is necessary to take on appropriate measures and actions that would enable it to become better informed on the market developments and that would diminish the security risks to the lowest possible percentage. This implies activity of the organization aimed at obtaining information with the management of which it would achieve advantage in relation to the other competitors. The basic goal is to increase the productivity of the organization and to ensure continuity of the business processes.

**Key words:** globalization, business intelligence, competitiveness, corporate security, information management.

### ВОВЕД

Глобализацијата како процес кој континуирано се одвивал паралелно со еволуирањето на човековата цивилизација, во последните две декади достигнува кулминација на културен, политички и пред сè, на економски план. Воспоставените односи на меѓународната сцена кон крајот на дваесеттиот век условија да настане меѓузависност на државите и покрај очигледните контрадикторности. Од тие причини, глобализацијата стана најчесто употребуван термин без оглед дали станува збор за нејзиното влијание (врз безбедноста, културата, политиката, економијата итн.) во национални или меѓународни рамки. Самиот термин кој подразбира заокружена сеопфатност, упатува на активности што се одвиваат надвор од територијалните граници, односно на процес што го поттикнува зближувањето меѓу поединци, држави и региони во еден интегрален цивилизациски состав,<sup>329</sup> иако мора да се напомене дека постои впечаток за предимензионираност на степенот на глобализација.

Во овој контекст, често се посочува дека светот се повеќе станува еден глобален пазар, каде цел низ надворешни фактори влијаат врз економијата. Брзиот и неизедначен индустриско-технолошки развој, рапидното зголемување на популацијата и ефектите од светската глобална криза извршија дополнителен притисок врз организациите и нивната конкурентност, а особено врз нивната деловна ефикасност. Всушност, во ваков амбиент конкурентноста на понудата или производот

<sup>329</sup> Ferencić A. "Upravljanje promjenama. Pripreme za 21. Stoljeće"; Izvori; Zagreb; 1997; str.91



се директно зависни од позиционираноста, деловната ефикасност, препознавањето и менаџирањето со потребите на конзументите.

Оттука, појдовна точка на овој труд е влијанието на глобализацијата врз организациската конкурентност и имплицираниот на разузнавачко-безбедносните системи во креирањето и осигурувањето поволен економски амбиент за организацијата. Проучувањето на оваа област е особено интересна не само ради трендот на глобализација и нагласената меѓузависност кај државите, туку и ради радикално променетите можности за комуникација и понудениот простор за пристап до информации. Едноставно кажано, конкурентноста како едно од основните за продуктивноста и ефикасноста на организацијата е принудена да се трансформира и да трансцедентира како никогаш досега. Ваквата адаптација на пазарот, покрај погоре наведените фактори, го условува и постоењето на виртуелниот амбиент, популарно наречен сајбер-простор. Токму од наведените причини, глобализацијата, за разлика од традиционално познатите концепти, фундаментално го менува профилот на ефикасноста и конкурентноста на сите нивоа. Ваквиот амбиент налага организациите да ангажираат соодветни структури кои ќе им обезбедат навремени и пред се релевантни информации, за со нивно правилно менаџирање да се одржува организациската конкурентност на проектираното ниво на успешност.

Кога станува збор за експлоатација на разузнавачките потенцијали (особено на неговите институционални сегменти), треба да се нагласи дека до падот на Берлинскиот ѕид, нивниот главен фокус на интерес беше насочен кон прибирање, обработка и доставување на доверливи податоци, првенствено потребни за креирање на безбедносната национална политика. Во глобалното опкружување, ваквата тесна ориентација на овие специфични државни институции, се пренасочува на многу поширок простор каде географските или временски бариери немаат суштинско влијание врз креирањето на општите состојби. Причините за тоа се едноставни. Пазарната економија суштествено влијае врз креирањето на буџетот, од кој зависи креирањето на вкупните национални и меѓународни односи. Во Глобализацијата како општествен, социјален и политички процес што ги преминува територијалните граници, пазарната економија е непосредно зависна од транснационалните миграции, од транспортот, од масовната култура на загадување, од безбедносните состојби и од развојот на информациската и комуникациската технологија.<sup>330</sup>

Гледано од ваков агол, за да се следат и менаџираат состојбите на пазарот во вака комплексен амбиент, потребно е вклучување и на соодветни разузнавачки капацитети кои со прибирање, обработка и навремено доставување на бараните информации ќе овозможат успешно креирање на организациската стратегија, како предуслов за организациска конкурентност.

### ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И УСЛОВИТЕ НА ПАЗАРОТ

Феноменот на глобализацијата претставува вистински предизвик за пазарната економија, бидејќи спротивставувањето на униполарниот со мултиполарниот концепт силно се рефлектираше на економијата. Всушност, глобализациските процеси (во прв

<sup>330</sup> Matanović E.; Milardović A.; Pauković D.; Vidović D.; "Globalizacija I neoliberalizam: Refleksije na hrvatsko društvo"; Forum centra za politološka istraživanja; Zagreb; 2006; str. 28-69

ред миграциите и осиромашувањето на населението и природните ресурси, но и преклопувањето на политичките со социјалните и економските интереси) претставуваат своевиден мегатренд кој во голема мерка ги определува условите и на националниот и на меѓународниот пазар. Глобализацијата на светскиот пазар пак, претставува процес чии последици ја надминуваат економијата на современите општества, па оттаму, станаа предмет на мултидисциплинарни истражувања. Имено, припадниците на т.н. глобалистичка школа, сметаат дека системот на суверени држави го отстапува местото на глобалното општество. Како основна единица во глобалната заедница е поединецот, а дури потоа народите, различните бисоцијални заедници, општествените групи итн. Глобалистичкиот концепт се темели на објективното постоење густо развиена мрежа од глобални економски и финансиски системи, сложени операбилни комуникации и информации, како и зачеток на глобална култура која ги поврзува луѓето, надвор од постоечките државни граници. Паралелно со ова, глобалното општество се соочува и со глобалните безбедносни предизвици и закани, како што се тероризмот, трговијата со оружје (конвенционално и она за масовно уништување) и организираниот криминал, што дополнително ја нагласува улогата на разузнавачко-безбедносните структури.<sup>331</sup> Оттука, современите корпорации и другите деловни системи денес се позагрозени отколку порано, а длабоките општествени промени на преминот од XX во XXI век, особено неповолно влијаеа врз државите во транзиција и врз т.н. млади демократии.<sup>332</sup> Интегративните процеси што следуваа во периодот по Студената војна, само дадоа дополнителен импулс за интензивирање на глобализацијата.

Економскиот аспект на глобализацијата фокусиран на слободниот пазар и либералниот принцип, ја минимизираат улогата на државата, оставајќи организацијата да ја приоритизира стратегијата што ќе ја примени на пазарот. Профитот, како основен мотив за понуда и производство, постепено го креираше светскиот пазар на тој начин што најголемиот број земји и региони во светот се поврзаа во различни облици на меѓусебни политичко-економски односи (ЕУ, ASEAN, БРИКС и тн.). Неодминливата интеграција на пазарот, на националните држави и на технологијата во досега незабележан степен им овозможи на поединецот, организациите и на државите да станат распространети на светскиот пазар побрзо, посеопфатно и поефтино од кога и да било до сега.<sup>333</sup> Континуираната интеграција на светското стопанство, технолошкиот прогрес и појавата на силна конкуренција на глобално ниво, има за последица создавање ново деловно опкружување, во кое многу организации ги развиваат своите деловни и маркетиншки активности.<sup>334</sup>

Слободниот проток на стоки, на капиталот, на работната сила, како и интеграцијата на пазарот во комбинација со рапидниот подем на технологијата доведоа до интензивирање на можностите за цивилизациски развој и потенцијално искоренување на глобалните проблеми како сирмаштвото, гладот, но и за намалување на јазот меѓу богатите и сиромашните. Но, профитните цели на мега-организациите и тенденцијата за присвојување на што поголемо материјална и финансиска корист ги анулираа можностите за искоренување на најгорливите проблеми. Во актуелниов

<sup>331</sup> Мандер Џ., Голдсмит Е. „Глобализација“ CLIO, Сан Франциско, 2003, стр. 256-273.

<sup>332</sup> Бакрески О.; Триван Д.; Митевски С.; „Корпоративски безбедносен систем“, Стеда Графика, Скопје; 2012 стр.51

<sup>333</sup> Friedman T.L. "The Lexus and the Olive tree" Farar, Straus and Giroux; US; 1999, pp. 7-8

<sup>334</sup> Marković M. "Strateški marketing" str. 23; извор: <http://www.scribd.com/doc/35126809/Strateski-Marketing>

момент постои концентрација на моќ и економско богатство во раце на мал број луѓе, држави и организации на едната, и евидентна маргинализација на помалите и економски слаби држави и организации кои се на другата страна. Ваквиот асиметричен поредок креира услови за нелојална конкуренција на неконтролираниот, моќен и целосно отворен глобален пазар, фаворизирајќи ги производителите и понудите кои доаѓаат од групата на моќните.<sup>335</sup> Воедно, треба да се напомене дека покрај останатите меѓународни фактори, институционални поддржувачи на глобализацијата се и ММФ и Светската банка, кои го стимулираат постоењето на вака отворен пазар.

Глобалното опкружување го карактеризира интензитетот на промените, силната конкуренција и пазарната неизвесност, каде успешно работат само оние организации кои развиваат способност за брзо учење, адаптирање и умешност во користењето на расположливите информации.<sup>336</sup> Ваквото проширување на економските активности им овозможува на организациите да имаат полесен пристап на широко пазарно подрачје, можност за евтин маркетинг и обезбедување ресурси или пласман на услуги без административни формалности што, со правилно менаџирање, во голема мерка може да овозможи предност пред конкуренцијата. Со тоа, глобализацијата ги трансформираше националните и регионалните пазари во еден унифициран пазар каде е драстично зголемен интензитетот на конкурентност. Овој пазар има силно влијание врз начинот на работа на организациите и стратегијата што ја применуваат за освојување на истиот.

Ваквите услови на глобалниот пазар покрај потребата од креативност и способност за организациски менаџмент, наметнуваат неопходност од располагање со веродостојни и навремени информации кои ќе придонесат во правилното димензионирање на организациската стратегија. Покрај можноста за брзо и бесплатно добивање деловни информации со користење на отворени извори (следење на податоците објавени на Интернет или во медиумите), неопходно е ангажирање и на специјализирани разузнавачко-безбедносни субјекти, чие дејствување ќе има за цел да се стекне увид во реалните состојби на пазарот, како и да се елиминираат ризиците кои би ги причиниле економска загуба за организацијата.

#### **ОРГАНИЗАЦИСКО РАЗУЗНАВАЊЕ: ОПРЕДЕЛУВАЊЕ И КОНЦЕПТ НА ДЕЈСТВУВАЊЕ (ПРИМЕР ЗА ЕКОНОМСКО-ФИНАНСИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ ВО ЕУ)**

Поимното определување на разузнавањето, односно неговото дефинирање и утврдување на неговиот концепт се покажа како речиси неостварлива задача. Имено, се посочува дека разузнавањето се користи во различни сектори од општеството (од трговски, финансиски и слични, па до спортски организации), но и дека под разузнавање треба да се подразбира само прибирање доверливи информации со јавни и тајни методи, потребни за креирањето стратегиска национална политика. Според Валтер Лакуер, досега биле залудни сите напори да се развие соодветна теорија за разузнавањето.<sup>337</sup> Дебатата што сè уште трае, има за цел да утврди која е разликата меѓу термините „информација“ и „податок“. Во зависност од културата, различен е и пристапот кон овој концепт. Дополнително, самиот концепт има инакво

<sup>335</sup> Beker E.; "Ekonomski aspekti globalizacije" Privredna izgradnja; br. 3-4, Ekonomski fakultet; Subotica; 2005; str.145

<sup>336</sup> Đurić D.; Simić J.; "Osnovni faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija" Škola biznisa, br.1; Novi Sad; 2011; str.63

<sup>337</sup> Laqueur.W., A World of Secrets: The Uses and Limits of Intelligence, Basic Books, New York,1985, стр. 8

значение на различни јазици. Сепак, дилемите што постојат кога станува збор за дефинирање на разузнавањето, не го попречуваат практикувањето на неговото веќе востановеното дејствување.

Разузнавачките служби се класифицирани според различни критериуми. Според позицијата што ја имаат во разузнавачко-безбедносниот систем се делат на централни и ресорни, според областа на интерес на политички, економски, воени, научно-технолошки и електронски, а според карактерот за реализација на целите на тактички, оперативни и стратегиски.<sup>338</sup> Бидејќи глобалниот пазар и конкурентноста на истиот се примарен фокус на овој труд, нагласен интерес ќе имаат разузнавачките субјекти чија област на интерес е економијата.

Прибирањето информации што овозможуваат подобра организациска конкурентност главно е познато како организациско или економско-финансиско разузнавање.<sup>339</sup> Доколку се изземат терминолошките дивергенции, основите на организациското разузнавање се поставени во САД чиј економски модел се карактеризира со слободен (дерегулиран) пазар, без никакви влијанија на пошироки фактори на дејствување, како што е државата. Во такви околности, конкурентноста претставува одлучувачки фактор за легитимирање на пазарот.<sup>340</sup> Бидејќи при организациското разузнавање се применуваат речиси истите принципи, дисциплини и активности како и при дејствата карактеристични за класичното (безбедносно-политичко) разузнавање, примарните активности не се разликуваат од вообичаената претстава за разузнавањето. И организациското разузнавање опфаќа прибирање, селекција, обработка и анализа на информации, со таа разлика што ваквите податоци не се со безбедносно-политичка или дипломатска содржина, туку станува збор за информации кои се однесуваат за состојбите на пазарот, за потрошувачите, за берзанскиот амбиент и што е најважно, за конкуренцијата.

Основната цел на организациското разузнавање е да му овозможат на менаџерскиот тим да направи правилна проценка за состојбите на пазарот, а од донесените одлуки да се креира стратегија за висока конкурентност на организацијата. Прибирањето, селекцијата, обработката и анализата на информации што се однесуваат на конкуренцијата се врши од страна на посебно профилирани разузнавачки субјекти, чии дејства се однапред димензионирани согласно потребите на организацијата. Прибраните и обработени информации доставени до менаџерскиот тим кој ја креира и спроведува организациската стратегија, треба да овозможат иницијална предност во однос на конкурентите. Од тие причини, во актуелните услови на пазарат наметнати од глобализацијата, потребен е одговорен менаџмент кој своите конечни одлуки што ќе ја детерминираат организациската конкурентност ќе ги носи по студиозно извршени анализи на претходно доставените податоци од страна на сопствените разузнавачки субјекти или други национални или меѓународни агенции, специјализирани за економско-финансиско разузнавање.

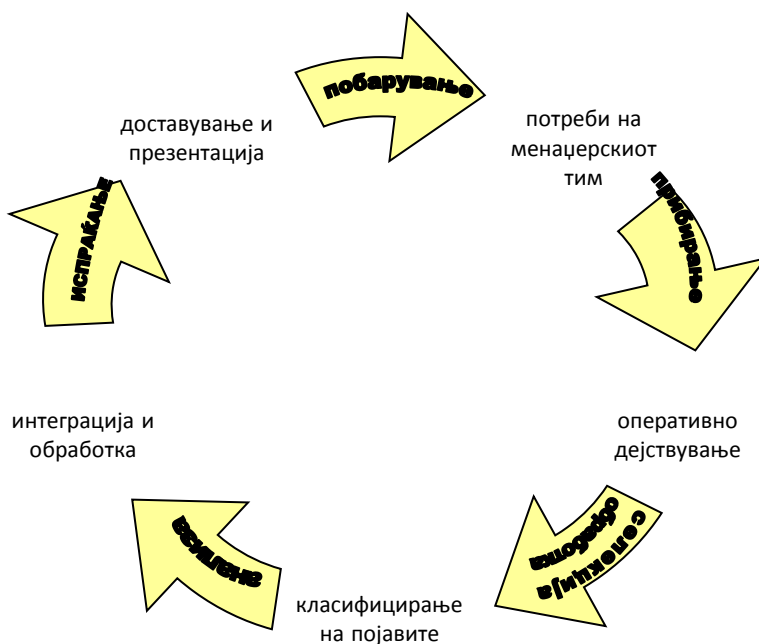
Континуираноста во прибирањето и доставувањето информации потребни на менаџерскиот тим, се одвива во пет последователни фази. Станува збор за разузнавачки циклус кој се одвива по одредени логички и техничко-органizaциски

<sup>338</sup> Бајагиќ М., Шпијунажа у XXI веку-Савремени побавештајно-безбедносни системи, Воос&Marso, Белград, 2008, стр. 23

<sup>339</sup> во англиското говорно подрачје во педесеттите години на минатиот век првично се користел терминот „Competitive intelligence“, но од крајот на осумдесеттите години од XX века наваму, најчесто се користи терминот „Business intelligence“.

<sup>340</sup> Бакрески О.; Триван Д.; Митевски С.; „Корпоративски безбедносен систем“, Стеда Графика, Скопје; 2012 стр. 86

правила, мерки и критериуми, обединети преку методите и дисциплините за прибирање и обработка на разузнавачките податоци. Постапките на циклусот се идентични со оние кои се применуваат од страна на разузнавачко-безбедносните служби во прибирањето политичко-безбедносни информации, со фази адаптирани на потребите за креирање организациска стратегија. Ваквата постапка овозможува систематска обработка на информациите и нивна евалуација во завршна проценка неопходна за натамошниот процес на одлучување на менаџерскиот тим.



Шема бр. 1 Разузнавачки циклус

Наведеното, упатува на констатација дека информациите претставуваат еден од клучните фактори за стекнување на конкурентска предност<sup>341</sup> како предуслов за успешно работење на организацијата. Особено треба да се обрне внимание на тоа дека динамичноста на времето во кое живееме подразбира дека сегментите што го вршат организациското разузнавање исполнуваат комплексна палета задачи, која опфаќа следење и пресретнување на комуникација од секаков вид (телефонска, електронска, видео и сл.), криптозаштита и декриптирање на доверливи податоци испратени преку одредени сретства за комуникација, со вклучување на високо-стручен кадар од областа на економијата, медицината, биологијата и другите науки. Според Здравко Баздан, примарна задача на организациското разузнавање е дејствувањето во насока за конечна реализација на економските цели на врвниот менаџмент на организацијата, со примена на легални методи на работење, додека секундарна задача е заштита на тајноста на податоците, процесите и постапките во кои се создаваат иновации, нови производи и нови технологии во компанијата. Воедно, задача на организацискиот разузнавачки субјект е и заштита од неовластен пристап до

<sup>341</sup> Milojević S. "Технике за рано откривање сигнала latentne krize preduzeća"; Škola biznisa, br.1; Novi Sad; str.124-125

информатичката инфраструктура и други видови на субверзивни дејства што може да бидат превземени од конкурентски организации, но и од институционалните структури на државата на чија територија се наоѓа организацијата. Според овој автор, вложувањето во квалитетен разузнавачки субјект во организацијата не треба да се смета за трошок, туку како инвестиција. Укажувајќи на светските искуства во оваа област, овој автор ги наведува светските искуства во оваа област, посочувајќи дека транснационалните и мултинационалните компании со децении вложуваат во ваквите разузнавачки субјекти.<sup>342</sup>

### ЕКОНОМСКО-ФИНАНСИСКО РАЗУЗНАВАЊЕ ВО ЕУ

Конкретен пример може да се види и во случајот на ЕУ. Имено ради условите што владеат на меѓународниот пазар, како и ради децентрализираноста на националните разузнавачки институции, потребата за поедноставување на комплицираниот систем за доставување на информации потребни за креирање на економската политика во ЕУ, покрај Европската полициска организација (Европол), како носечки разузнавачко-аналитички орган, дејствува уште еден субјект познат како „Клубот од Берн“. Ова е помалку институционализирана компонента, задолжена главно за следење на состојбата на пазарот во меѓународни рамки (воедно следи и донесува одлуки и за безбедносни појави кои може да ги загорзат интересите на Унијата).

Кога се споменува „Клубот од Берн“ треба да се нагласи дека станува збор за нецелосно институционална група сочинета од лидери на земјите членки од ЕУ, кои разгледуваат и дискутираат за разузнавачките и аналитички обработени податоци поврзани со политичко-безбедносните и економските состојби на глобално ниво. Бидејќи ја нема институционалната форма како останатите тела во Унијата, овој клуб дејствува независно и без формално востановен штаб. Но, Клубот може да организира работни средби и конференции, како и да спроведува истражувачки операции каде се дискутираат решенијата и целите што сака да ги оствари Советот на ЕУ, односно Европската комисија (ЕК). Причината е што ЕК ги има во надлежност сообраќајот и енергетиката, конкуренцијата, стопанството и информатичкото општество, пазарот во ЕУ, порезната политика и царинската унија, економијата и монетарната политика, трговијата, заштитата на здравјето на потрошувачите, буџетот на унијата и тн.<sup>343</sup> Воедно, клубот поседува и сопствен комуникациски систем, кој се користи за размена на информации во борбата против тероризмот и организираниот криминал.<sup>344</sup> Карактеристика на Клубот е тоа што податоците за лидерството и нивната правна основа за дејствување се од строго доверлив карактер. Структуриран на ваков начин, покрај ефектуирањето на разузнавачко-безбедносните активности кои треба да ја осигураат позитивната безбедносна клима во ЕУ, примарен интерес на Клубот се разузнавачките активности за потребите на економската политика на Унијата. Вообичаено се работи за нарачани разузнавачки истражувања за состојбите на глобалниот пазар, економската конкуренција на ЕУ, комерцијални и истражувања на пазарот на трудот, како и други истражувања од овој вид, кои го помагаат развивањето на економската стратегија на Унијата. Воедно, Клубот е активно вклучен во

<sup>342</sup> Bazdan Z.; "Menadžeri moraju znati: poslovno obaveštajna djelatnost kreira najvažniji resurs upravljanja"; Poslovna izvrsnost; god.III, br. 2; Zagreb; 2009; str. 62

<sup>343</sup> За повеќе информации на: <http://ec.europa.eu/>

<sup>344</sup> <http://www.informationclearinghouse.info/article446.htm>, 11/12/2010



дизајнирањето и спроведувањето стратегија за дејствување на ЕУ во сајбер просторот како активен партиципиент во меѓународна коалиција што се креира со цел да се осигура безбедноста и во виртуелниот простор.

Бидејќи главно одличе на глобализацијата се континуираната миграција, комуникациската поврзаност и меѓузависноста во сите општествени сегменти, ефективното разузнавање не подразбира придонес само кон националната безбедност и законската легислатива, туку тоа мора да се фокусира на прибирање информации и податоци од областа на економијата и трговијата, развојот, технологијата, научните иновации, медицината и сл, бидејќи сите области имаат взаемни интереси и тежнеат кон интероперабилност. А бидејќи глобалниот пазар како последица на економската криза, во последниве години побарува зголемен квантум информации од оваа област, може да се насети дека економијата и трговијата, како и истражувањето и иновациите, се повеќе стануваат цел и на институционализираната разузнавачка структура на ЕУ. Кога станува збор за економско-финансиското разузнавање, тоа подразбира политика фокусирана на добивање релевантни економско-финансиски, комерцијални и владини информации, како и податоци за пазарно-маркетиншката насоченост на конкуретски претпријатија, држави или сојузи. Ова значи и прибирање планови за нови деловни проекти, планови за истражување на нови производи и можност за настап на проектираните пазари, а со цел да се обезбеди што поголема конкурентска позиција на сопствената економија.

Економското разузнавање стана важен безбедносен сегмент, бидејќи стекнувањето предност со информации на конкурентската страна може да доведе до надмоќност. Таквата состојба ќе го загрози приливот на финансии, а со тоа и работните места, истражувачките проекти и развојот, инвестициите, продуктивноста и економскиот развој.<sup>345</sup> Лошата економска политика пак, води кон креирање социјално незадоволство, со капацитет да ја загрози општата безбедност на државата или сојузот. Дobar пример дава сè уште актуелната економска криза која погоди поголем дел од светот, а доведе до колабирање на финансиско-економскиот систем и појава на масовни социјални тензии и во земји од ЕУ зоната.

Затоа, прибирањето вакви податоци и анализата на истите се од значајна важност за креирање на економската политика на ЕУ но и за владите на државите членки на Унијата, поединечно. Ако се земе предвид зголемената илегална миграција која релативно слободно флукутира низ Унијата,<sup>346</sup> се наметнува заклучокот дека ваквата појава не само што значително го оптеретува буџетот, туку доведува и до нееднаква конкуренција во ЕУ пазарот на работна сила. Истовремено, интеграцијата на земјите од источниот дел на Европа и востановувањето единствен европски пазар,<sup>347</sup> претставува дополнителен напор за малиот дел водечки економии од Унијата. Освен ова, внатрешниот пазар влијае и врз внатрешната правна политика на ЕУ. Укинувањето контроли за граѓаните во внатрешните граници, бара заедничка постапка во рамките

<sup>345</sup> Potter, E.H., *Economic Intelligence & National Security*, University press, Carleton, 1998, p. 1.

<sup>346</sup> Припадници на разузнавачките структури од земји членки на ЕУ, посочуваат за непринципиелен однос со илегалните мигранти кои со организиран транспорт, тајно се препраќаат од една во друга членка на Унијата. Основната цел на ваквите дејства е намалување на одговорноста за заштита на правата на имигрантите, како и за редуцирање на финансиските трошоци за имигрантските прифатни центри.

<sup>347</sup> Единствениот европски пазар е рамка за обединување на економското подрачје на ЕУ преку остварувањето на правото за слободно движење на луѓе, стока, капитал и услуги без внатрешни граници што е регулирано со чл. 14 од Договорот за ЕЗ; извор: „Европа од А до Ш-Прирачник за Европска Интеграција“, издавачи В.Вајденфелд и В.Веселс, Фондација Конрад Аденауер, Скопје 2003, стр. 71.



на политиката за азил, имиграција и визи. Единствениот пазар направи и областите како што се сообраќајот, енергетиката и телекомуникациите, кои претходно биле строго регулирани, заради реализација на прекуграничните понуди да бидат дерегулирани, за да не дојде до повластена позиција на националните понудувачи. Заради сето тоа, повеќе од кога било, на ЕУ и е потребен законски востановен систем, кој би се базирал на правилата што ги налага глобалната економија.

Затоа, економската област е еден од клучните приоритети на Клубот од Берн (на Унијата), кој им дава приоритет на ваквите разузнавачки податоци. Притоа, во разузнавачките активности на овој план е вклучена и воено-разузнавачката компонента на ЕУ, особено во борбата против пиратството во Аденскиот залив, каде ЕУ е еден од водечките актери. Причината за ваквиот ангажман, лежи во податокот дека 90% од трговецјата на ЕУ, се одвива по морски пат, со што обезбедувањето на поморските транспортни рути е од нејзин примарен интерес.<sup>348</sup> Ваквите активности на разузнавачките структури на ЕУ, се насочени првенствено за одржување чекор со водечките светски економии како САД, Кина, Јапонија, а во последно време се зголемува и економското влијание на Русија, Индија и Бразил. Ваквиот ангажман на ЕУ вроди со плод бидејќи во последните 12 месеци не се евидентирани напади или киднапирања на бродови во овој залив.

Безбедноста при снабдувањето со природен гас за потребите на ЕУ е уште еден аспект во кој се чувствува потреба од обезбедување навремени разузнавачки податоци. Ваквата потреба стана важна тема по прекинувањето на протокот на природен гас од Русија кон Украина во 2006 година, што за последица имаше и оневозможување за снабдување и на некои земји од ЕУ. Ова беше протолкувано како загрозување на безбедноста на ЕУ од аспект на зависност за обезбедување со потребни енергенси од земји кои не се членки на Организацијата за Економска Соработка и Развој (ОЕСР-OECD). Зголемената зависност е во директна корелација со загрозувањето на безбедноста и дефинирана со веројатноста дека земјите извознички на гас, при прекинување или со закани за прекинување, може да ги истропат резервите од земјите увознички, а со тоа да ја загрозат нивната трговска и политичка стабилност.<sup>349</sup> Доколку се земе предвид дека природниот гас рапидно добива на важност на геополитичката сцена, а истиот во моментов се дистрибуира најповеќе преку цевководи, тогаш потребата од разузнавачка поддршка на ова поле е повеќе од потребна. Дотолку повеќе што неколку економски студии спроведени во ЕУ, покажале дека природниот гас веќе предизвикува значителни промени на глобалната берза, влијаејќи на цените и на проектираниот развој во цели региони.

### **ЕКОНОМСКА ШПИУНАЖА И ОРГАНИЗАЦИСКА (КОРПОРАЦИСКА) БЕЗБЕДНОСТ**

За да се разбере од какво значење е организациското разузнавање при стекнувањето предност во однос на конкуренцијата, потребно е да се направи осврт и на економската шпиунажа. Имено, економската шпиунажа претставува збир од добро планирани и прецизно спроведени нелегални активности за пробивање во тајноста на стратегиското планирање на една организација. Основната цел е доаѓање до довеливи

<sup>348</sup> Van Ginkel.B., Van der Putten.F.P., The International Response to Somali Piracy-Challenges and Opportunities, Leiden, Boston, 2010, p. 105.

<sup>349</sup> Leveque.F., Glachant.J.M., Barquin.J., Von Hirschhausen.C., Holz.F., Nuttall.W.J., Security of Energy Supply in Europe, Edward Elgar Publishing Ltd, Northampton, USA, 2010, p.p. 57-91.

економски информации кои конкурентската страна ќе ги искористи за нанесување штета на организацијата.

Практикувањето на економската шпиунажа, позната уште и како „индустриска шпиунажа“ или „бизнис шпиунажа“, која се врши од страна на конкурентските компании или за заштита економските интереси на државата, се спроведува векови наназад. Доказ за тоа може да се најде и во законот на Венецијанската република кој датира од 1474 година. Имено, спознавајќи дека технологиите што биле развиени во другите цивилизации можат да и донесат балгосостојба на републиката, авторитетите од Венеција спонзорирале патувања низ тогаш познатиот свет, со цел да се шпиунираат иновативните технологии од кои државата би имала корист. Според посочениот закон, доколку одредено лице донесе нова технологија или нов процес во Венеција, само тоа лице ќе може да ги користи технологијата или процесот во рамките на Венеција во одреден број години. На тој начин се поттикнувало неовластено превземање и подоцнежнo практикување на технологии со цел стекнување корист за поединците и државата.<sup>350</sup> Според Федералното истражно биро (FBI) од САД, економската шпиунажа претставува „свесно извршување на активности со цел дознавање деловни тајни што ќе послужат за искористување на странските влади, странските капацитети и технологии или за искористување на странски деловни застапници“. Според оваа државна институција на една од најмоќните држави во светот, Студената војна нема завршено, туку само се има преместено на нова арена наречена глобален пазар. Проценките на истражното биро укажуваат дека милијарди американски долари се губат во нелегални конкурентски пресметки на глобалниот пазар.<sup>351</sup>

Модерната технологија на денешното време дополнително го усложнува хаотичниот амбиент на глобалниот пазар, овозможувајќи лесен нелегален пристап до податоци за намерите и стратешките цели на конкуренцијата, кражба на интелектуалната сопственост или деловните тајни преку упади во сајбер просторот. Како најеклатантен пример може да послужи и обвинувањето упатено од страна на Секретаријатот за одбрана на САД-Пентагон, кој во годишното известување до Белата кука ја обвинува Кина, дека врши континуирани обиди за сајбер-шпиунажа која има за цел неовластено превземање на интелектуалната сопственост за развивање на воената технологија.<sup>352</sup> Бидејќи ваквиот начин за доаѓање до податоци кои би овозможиле поголема конкурентност е нелегален и предизвикува значителна материјално-финансиска штета на организациите и националните економии, одредени држави востановиле строга законска легислатива за оваа област.<sup>353</sup>

Заштитата од нелегалните дејства на конкуренцијата, налага превземање соодветни превентивни мерки. Примената на вакви мерки во својата основа има за цел да се заштити организацијата од секаков можен вид дејства и активности кои би ја загрозиле нејзината стратегија за конкурентност на пазарот. Оттука, безбедноста е една од стратешките функции на организацијата која цели кон елиминација на

<sup>350</sup> Naseri H., "Economic Espionage and Industrial Spying"; Syndicate of the university of Cambridge; Cambridge; 2005; p. 12

<sup>351</sup> За повеќе информации на сајтот на FBI: <http://www.fbi.gov>

<sup>352</sup> Извор: <http://www.montrealgazette.com/news/Pentagon+report+mention+China+cyberattacks+growing+threat/8353770/story.html>

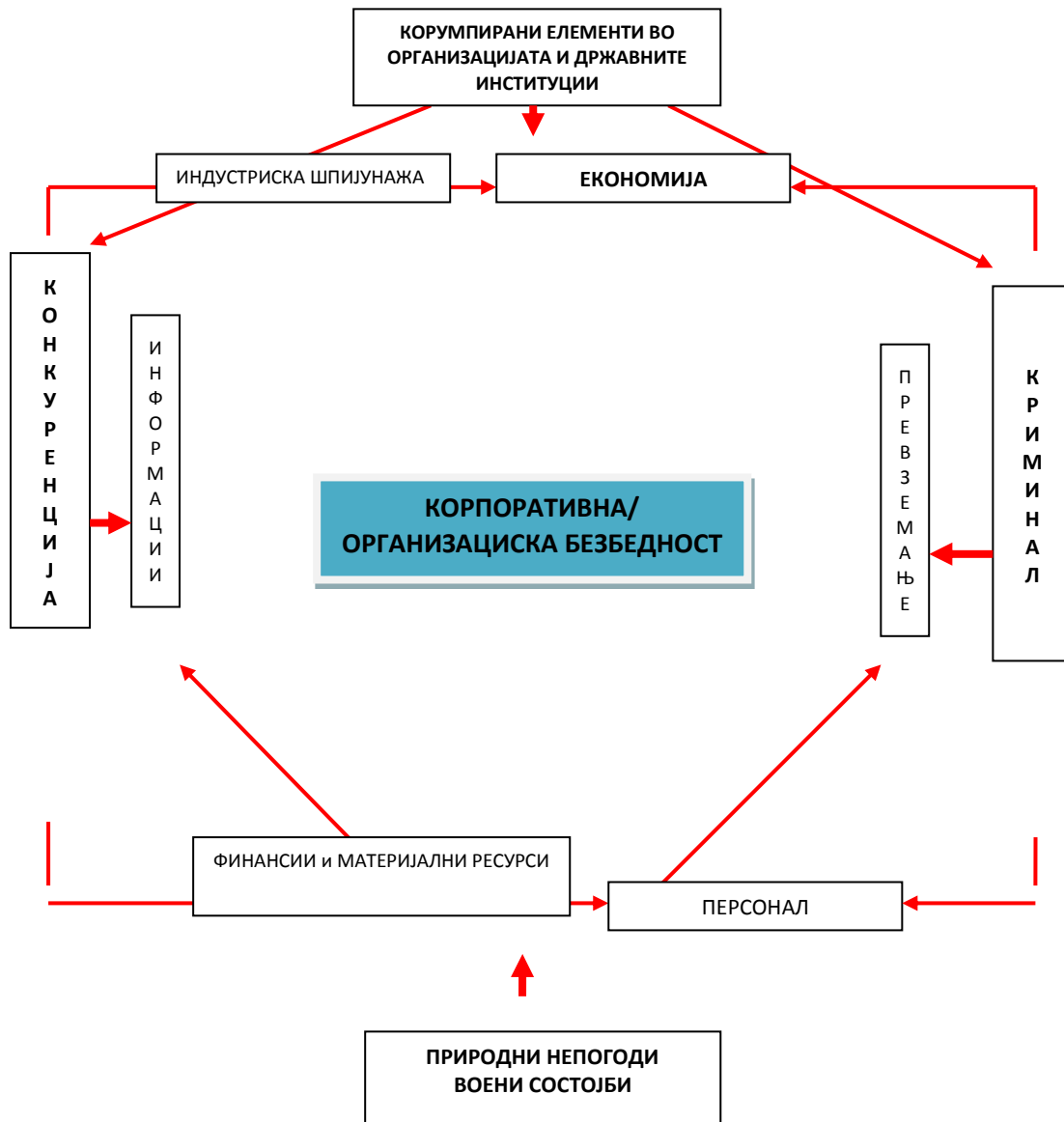
<sup>353</sup> Согласно законот за индустриска шпиунажа изгласан од страна на Сенатот и Конгресот на САД во 1996 година, ваквата нелегална дејност се санкционира со изрекување затворска казна или санкција изразена во милионски суми на долари (the Act: 18 U.S.C. § 1831(a) criminalizes the theft of trade secrets to benefit a foreign power, company or individual; 18 U.S.C. § 1832 criminalizes domestic theft for commercial or economic purposes)

ризиците што ги загрозуваат продуктивноста и конкурентноста, односно сведување на загрозувачките фактори на најмала можна мерка. Така ќе се креира основа за донесување управувачки одлуки од страна на врвниот менаџмент. За сето тоа да може да се оствари, потребно е воспоставување нормативен, организациски и функционално конзистентен систем на безбедност кој ќе овозможи што е можно посигурна и поефикасна заштита на лицата, имотот и работењето на организацијата.<sup>354</sup> Современата проекција ја претставува корпоративната (органizaциска) безбедност како составен дел од пошироката безбедност и во непосредна корелација со националните, регионалните и меѓународните системи за безбедност чија основна цел е да ја помага и заштитува организациската стратегија за конкурентност на пазарот. А бидејќи поддршката и заштитата на организациската стратегија за конкурентност во основа значи и поддршка на националната економија, корпоративната безбедност треба да се прифати како дел од безбедносниот систем кој учествува во заштита на економската моќ на државата. Тоа особено важи за актуелниот глобализациски тренд, кога појавите и процесите во одредени држави имаат импликации врз националната економија, а со тоа да влијаат и врз организациската стратегија (особено ако се земе предвид влијанието на организираниот криминал, корупцијата, природните непогоди, воените конфликти и тн.)

Основни компоненти на корпоративната безбедност се: **1.** заштита на стопанството-бизнисот што е од областа на економската, социјалната и информациската безбедност **2.** заштита на организациските материјални капацитети, на финансиите и на интелектуалната сопственост и **3.** заштита на луѓето. Вака поставениот концепт за востановување систем на корпоративната безбедност, сочинет е од пет основни функционални целини: економска безбедност, информациска безбедност, социјална безбедност, правно обезбедување и информациско-аналитичко обезбедување. Истовремено, овој систем се надополнува со уште една компонента, позната како нематеријална актива, во која спаѓаат знаењето, умешноста и информацијата. Предмет на заштита во системот на корпоративната безбедност се т.н. „ранливи точки“ кои можат да го попречат или парализираат организациското работење. Праксата дефинира четири ранливи точки лоцирани во: економијата, финансиите и материјалните ресурси, информациите и персоналот.<sup>355</sup>

<sup>354</sup> Бакрески О.; Триван Д.; Митевски С.; „Корпорациски безбедносен систем“, Стеда Графика, Скопје; 2012 стр.47-84

<sup>355</sup> Sinkovski S.; Sinkovski V.; „Informaciona bezbednost – osnova bezbednosg biznisa“; Informaciona bezbednost 2012; str. 2-3; извор: <http://www.erazvoj.com/documents/dokumenta-clanica/stevan-sinkovski/IB-biznisa.pdf>



Шема бр.2: Закани и објекти на заштита во организацијата

извор: Sinkovski S.; Sinkovski V.; "Informaciona bezbednost – osnova bezbednosnog biznisa"; Informaciona bezbednost 2012

Во основа, економијата, финансиите и материјалните ресурси, како и информациите во голема мерка зависат од состојбите кои ги креираат условите на глобалниот пазар и истите имаат подеднакво влијание и врз конкуренцијата.<sup>356</sup>

Но, како и во секоја друга област, така и во организациско работење, најсилната, а истовремено и најслаба компонента се човечките ресурси. Всушност, успешноста на организацијата и во современите услови на работење е во директна зависност од човечкиот капитал бидејќи токму тој, и покрај развојот на технологијата, е основната алка на организациската безбедност. Имено, успешното спроведување на организациската стратегија е во непосредна зависност од правилниот развој на

<sup>356</sup> Đurić D.; Simić J.; "Osnovni faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija" Škola biznisa, br.1; Novi Sad; 2011; str.???

човечкиот потенцијал и високото ниво безбедносна култура кај персоналот и врвниот менаџерски тим. Бидејќи оваа компонента е најподложна на внатрешните и надворешни негативни влијанија, кои се закана за успешното организациско работење, потребно е востановување и доследно спроведување на критериуми кои ќе ги намалат заканите и ризиците за успешна дејност. Во најчест број случаи, персоналот на организацијата е таргетиран од страна на конкуренцијата. Ова особено се однесува на врвниот менаџерски кадар. Ради наведените причини, како најуспешна превенција од ваквиот вид закани се смета поттикнувањето на едукација и развивањето креативност на персоналот, паралелно со негов адекватен третман, ефективна мотивација и соодветна финасиска стимулација.

### ЗАКЛУЧОК

Процесот на Глобализација е резултат на вкупните промени на меѓународен план, како последица на брзиот технолошки развој, а се карактеризира со меѓузависност на националните економии и мултидимензионалната поврзаност на вкупните економски, социјални и политички состојби во светот. Покрај нејзиното влијание на вкупниот меѓународен поредок, најголемиот ефект од овој процес се чувствува на слободниот пазар каде речиси целосно се укинати ограничувањата за проток на стоки, услуги, идеи и луѓе. Во ваков амбиент исклучително е важно да се планира, креира и спроведува добра стратегија која на организацијата ќе и овозможи конкурентност и успешно работење.

Успешната организациска стратегија во актуелните услови наметнати од Глобализацијата, невозможно е да се спроведе без поседување навремени и точни информации за состојбите на пазарот. На глобалниот пазар, токму информацијата е еден од најважните чинители за успешност, бидејќи точната информација, правилно обработена и доставена во вистинско време претставува основа врз која менаџерскиот тим може да ја добие неопходната предност во однос на конкуренцијата. Од тие причини, организациското разузнавање треба да биде сконцентрирано на истражување на потребите на пазарот и дејствувањето на конкуренцијата во национални, регионални и меѓународни рамки. Исти се причините ради кои континенталните сојузи и сојузите на економски моќните држави ги ангажираат институционалните разузнавачки структури за прибирање информации корисни за планирањето и креирањето на економската политика.

Истовремено, потребно е инвестирање и во заштитата на вкупните организациски капацитети. Покрај своите позитивни ефекти, брзиот технолошки развој го олесни начинот за упад, имама и неовластен увид во базата на податоци и информации, потребни за креирање на деловната стратегија. Заштитата на овие нематеријални добра (нематеријална актива) не претставува само превземање на одредени технички или физички мерки, туку зависи и од способноста на менаџерските структури во препознавање на заканите, но и од вложувањето и развојот во оваа компонента. Информацијата, како и метеријалната актива, е важен дел од организациското работење и нејзината заштита е во насока да се осигураат континуитетот на работењето, конкурентноста на пазарот и остварувањето профит.

Конечно, основна цел на корпорациската безбедност е да ги заштити репутацијата и угледот на организацијата, нејзините капацитети и персонал, како и

стратегиските планови од конкуренцијата. Од тие причини, организацискиот разузнавачко-безбедносен сегмент треба да дејствува во насока за пресретнување и елиминирање на ризиците и заканите за успешно работење, овозможувајќи и на организацијата перманентни услови за конкурентност на глобалниот пазар.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Бакрески О.; Триван Д.; Митевски С.; „Корпорациски безбедносен систем“, Стеда Графика, Скопје; 2012
- 2) Мандер Џ., Голдсмит Е. „Глобализација“ CLIO, Сан Франциско, 2003
- 3) Friedman T.L. “The Lexus and the Olive tree” Farar, Straus and Giroux; US; 1999
- 4) Laqueur.W., A World of Secrets: The Uses and Limits of Intelligence, Basic Books, New York, 1985
- 5) Бајагиќ.М., Шпијунажа у XXI веку-Савремени побавештајно-безбедносни системи, Воос&Marso, Белград. 2008
- 6) Potter.E.H., Economic Intelligence & National Security, University press, Carleton, 1998
- 7) Van Ginkel.B., Van der Putten.F.P., The International Response to Somali Piracy- Challenges and Opportunities, Leiden, Boston, 2010
- 8) Leveque.F., Glachant.J.M., Barquin.J., Von Hirschhausen.C., Holz.F., Nuttall.W.J., Security of Energy Supply in Europe, Edward Elgar Publishing Ltd, Northampton, USA, 2010
- 9) Nasheri H.; “Economic Espionage and Industrial Spying”; Syndicate of the university of Cambrige; Cambrige; 2005

### Списанија и публикации:

- 1) Ferencić A. “Upravljanje promjenama. Pripreme za 21. Stoljeće”; Izvori; Zagreb; 1997
- 2) Matanović E.; Milardović A.; Pauković D.; Vidović D.; “Globalizacija I neoliberalizam: Refleksije na hrvatsko društvo”; Forum centra za politološka istraživanja; Zagreb
- 3) Beker E.; “Ekonomske aspekti globalizacije” Privredna izgradnja; br. 3-4, Ekonomski fakultet; Subotica; 2005
- 4) Đurić D.; Simić J.; “Osnovni faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija” Škola biznisa, br.1; Novi Sad
- 5) Milojević S. “Tehnike za rano otkrivanje signala latentne krize preduzeća”; Škola biznisa, br.1; Novi Sad
- 6) Bazdan Z.; “Menadžeri moraju znati: poslovno obaveštajna djelatnost kreira najvažniji resurs upravljanja”; Poslovna izvrsnost; god.III, br. 2; Zagreb
- 7) „Европа од А до Ш-Прирачник за Европска Интеграција“, издавачи В.Бајденфелд и В.Веселс, Фондација Конрад Аденауер, Скопје 2003

### Интернет извори:

- 1) <http://www.scribd.com/doc/35126809/Strateski-Marketing>
- 2) <http://www.informationclearinghouse.info/article446.htm>
- 3) <http://www.fbi.gov>
- 4) <http://www.montrealgazette.com>
- 5) <http://ec.europa.eu/>
- 6) <http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/28.pdf>

- 7) <http://www.scribd.com/doc/20493041/Globalizacija-Poslovanja-i-Globlna-Konkurencija>
- 8) <http://media3.neskwebart.com/2012/03/seminar.pdf>



## **ВЛИЈАНИЕТО НА ИСО 9001 СТАНДАРДОТ ВРЗ ПРОФИТАБИЛНОСТА НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН**

### **IMPACT OF ISO 9001 STANDARDS ON THE PROFITABILITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE IN POLLOG REGION**

**Argjina Karemani**

[argjina\\_20@hotmail.com](mailto:argjina_20@hotmail.com)

**Arjeta Amzai**

[jeta\\_gaxi@yahoo.com](mailto:jeta_gaxi@yahoo.com)

**Rametulla Ferati**

[rametulla\\_ferati@yahoo.com](mailto:rametulla_ferati@yahoo.com)

УДК: 334.722.012.63/.64:338.515]:006.83(497.75)

#### **АПСТРАКТ**

Главната цел на овој труд е да се проучи влијанието на ИСО стандардите врз профитабилноста на малите и средните претпријатија во Полошкиот регион-Република Македонија. Од собраните податоци (теоретските и емпириските) ќе се потрудиме преку овој труд да проучиме кои се бенефициите кои успеваат да ги придобиваат претпријатијата од овој регион доколку ги применуваат овие стандарди. За да го прочиме влијанието на ИСО стандардите, нам ни е потребно да направиме едно емпириско истражување за да дојдеме до конечен заклучок. Како примерок зедевме 50 мали и средни претпријатија, кои делуваат во Полошкиот регион каде ќе проучиме каков е профитот измеѓу претпријатијата кои го применуваат и оние кои не го применуваат овој стандард. Од добиените резултати се гледа дека претпријатијата кои ги применуваат овие стандарди се попрофитабилни во однос на оние претпријатија кои не ги применуваат.

**Клучни зборови:** ИСО-стандарди, Профитабилност, Бенефиции

#### **ABSTRACT**

The main purpose of this paper is to study the impact of ISO 9001 standards on the profitability of small and medium enterprises in Polog Region - Republic of Macedonia. From data collected as theoretical as well as empirical them, we will try through this work to understand what are the benefits that come to the region's enterprises, the benefits if you apply these standards. To analyze the impact of ISO 9001 standards, we need to carry out an empirical research and then come to a conclusion. As sample we have get 50 small and medium enterprises that operate in Polog region where we will examine how is the profitability of enterprises applying this standard between those enterprises that do not apply the same standard. From the obtained results we will see that, enterprises applying ISO standards are the most profitable and they have the most profitable results compared to companies that do not apply this standard.

**Keywords:** ISO standards, SME profitability, benefits.

## ВОВЕД

Денеска, еден од главните проблеми на домашната па и светската економија е терминот - Квалитет. Овој збор веќе подолго време е отсутен на голем број на претпријатија, но и кај оние каде е присутен е привремен. Една од главните причини за големиот број на конфликти помеѓу претпријатијата е токму квалитетот. Квалитетот се дефинира како збор на карактеристики на производството и на услуги кои ни овозможуваат исполнување на потребите. Квалитетот се смета како релативност, бидејќи еден производ од страна на една одредена група на клиенти може да се смета како квалитетна додека за друга група некавалитетна. Во денешницата речиси сите луѓе се запознаени со зборот-ИСО Стандарди. ИСО се стандарди за квалитет, управување со квалитет во рамките на едно претпријатие. ИСО претставува една голема серија, но само три од тие се стандардни мерки. ИСО стандардот 9001 се идентификува како најкомплетиран за управување со квалитетот во едно претпријатие. ИСО стандардот 9001 е со голема важност внатре во едно претпријатие, претпријатијата кои ги имаат овие стандарди се смета дека ги исполнуват барањата и потребите на сите потрошувачи. Кога се споменува ИСО Стандардот 9001 често се насочуват големите претпријатија, но имплементацијата на овие стандарди кај малите и средните претпријатија е многу поважна. За да ја дефинираме важноста на овие стандарди прво треба да опишеме што се ИСО 9001 стандардите. ИСО 9001-Обезбедување квалитет во проектирање развој, производство, вградување и сервисирање. Тој се користи при договор за проект што треба да задоволи одредени карактеристики за даден производ. Серијата стандарди ИСО 9001 даваат упатства како да се обезбедува квалитетот, но секој сам најдобро ја познава својата работна организација.

Постојат голем број на предности кои укажуваат зашто треба да се применуваат ИСО-Стандардите од страна на претпријатијата:

- Подобар ефикаситет
- Континуирано подобрување на квалитетот
- Мали загуби
- Можност за пробивање во нови пазари
- Поголемо задоволство на клиентите
- Ефективно управување со ризик

## ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

Голем број на студии како во светот така и кај нас ориентирани се за проучување на ефектот на ИСО стандардот, влијанието на истиот врз продажбата, рентабилноста, ликвидноста и бруто маржата на претпријатијата кои делуват и работат во овој регион. Овие исти студии потврдуваат дека успешната примена на овој стандард за квалитет овозможува подобрување на перформансите на претпријатијата. **(Tsiotras and Gotzamandi, 1996; Lloyd's Register Quality Assurance Ltd., 1994; Vloegeberhgs and Bellen, 1996)** констатира дека покачувањето на продажбата, профитот и ликвидноста на едно претпријатие не се подобрува само заради ИСО 9001, туку големо влијание има и маркетингот и придобивките од применувањето на истиот. Според студии направени врз 160 претпријатија во Австралија **(Brown and Van der Wiele, 1995)**, констатирано е дека придобивките кои претпријатијата ги имаат

преку примената на овој стандард се: зголемен квалитет на робата и услугите кои ги нудат, зголемен квалитет на производите и услугите, зголемување на задоволството од страна на потрошувачите, чекор напред од конкуренцијата, подобрување на односите внатре во претпријатието. (Lloyds Register Quality Assurance Ltd, 1994), се изјаснија дека кај 49% од случаи, претпријатијата имаат придобивки од сертификатот, бидејќи го имаат проширено пазарот во различни региони. (Quaz and Padijbo, 1998) констатираат дека постојат три причини зашто претпријатијата придобиваат од примената на овој стандард: нивото на потрошувачкото задоволство е повисоко, на потрошувачите им се исполнуваат желбите, потребите и барањата со тоа се постигнува и поголем квалитет на производите. (Boon & Monder, 1998), доаѓат до заклучок дека стандардите за квалитет треба да се применуваат од страна на сите претпријатија, независно од големината и производите кои ги нудат на пазар. (Shea & Gobeli, 1995) најдоа два придобивки од примената на TQM, кај средните и малите претпријатија: делуваат врз покачувањето на потрошувачкото задоволство, истовремено покачувајќи го и нивото на задоволство кај работниците. (Arauz & Suzuki, 2004), преку студии во Јапонија констатирале дека една од причините кои ги тера претпријатијата да ги применуваат стандардите за квалитет се: ниската цена и квалитетот. (Inaki Heras, Gavin P.M. Dick, Marti Casadesus, 2002), потенцираат дека претпријатијата со сертификат имаат посупериорни перформанси во однос на претпријатијата кои го немаат сертификатот. (Marti Casadesus, Gerusa Gimenez, Inaki Heras) покажуваат дека придобивките кои доаѓат од примената на овој стандард се: Одличните односи во рамките на одделенијата, мотивацијата на работниците внатре во работните места, подобрувањето на квалитетот на производите и услугите што ги нудат.

### ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА

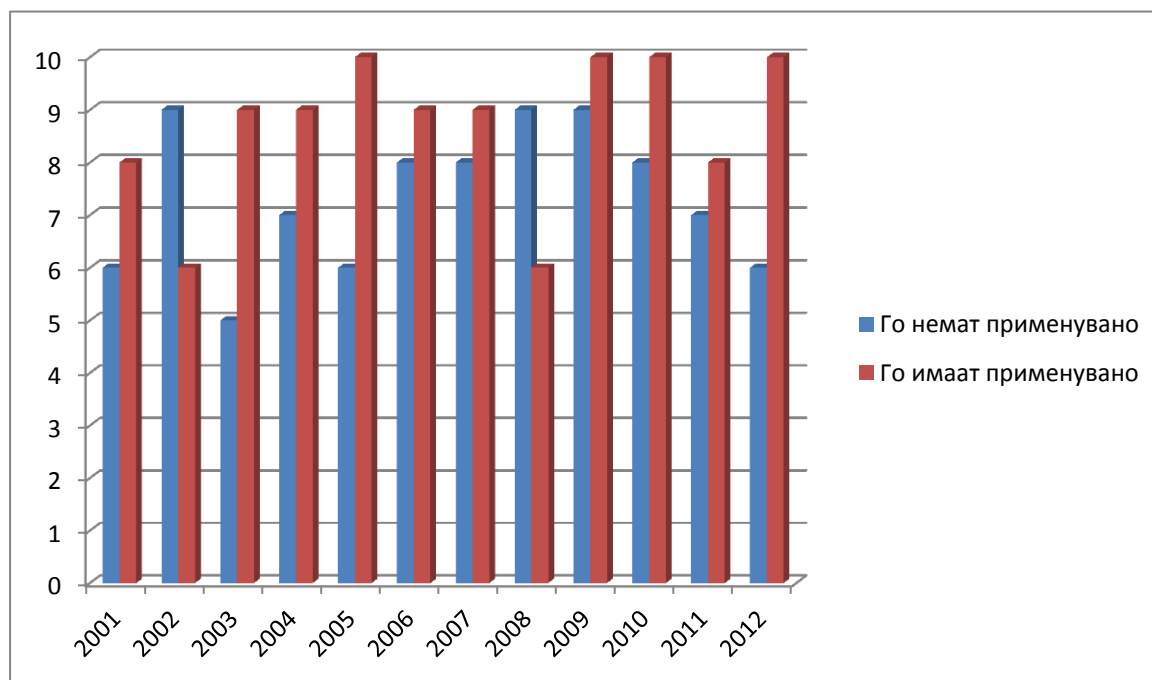
Нашата потрага во овој труд, го простудира влијанието на ИСО 9001 врз економските резултати на претпријатијата. Студиите се концентрирани во Полошкиот Регион на Република Македонија кој се смета за регион со мал број на претпријатија со сертификат. Собраните податоци за овој труд се земени од финансиските извештаи на 50 претпријатија во период измеѓу 2001-2012 година кои се предмет на анализа. За овој труд користевме два примерока од базата на податоци, направивме поделба на 50 претпријатија кои го применуваат овој стандард и на претпријатија кои го немаат применувано. Ние ги анализиравме наведените податоци за основниот показател на претпријатието како што се рентабилноста и ликвидитетот.

Табелата 1 покажува податоци за 50 претпријатија кои оперираат во Полошкиот регион каде ги имаме групирани претпријатијата кои го имаат применувано овој стандард и претпријатијата кои го немаат применувано.

Табела 1: Просек профитабилноста на претпријатијата што го имаат применувано стандардот ИСО 9001 и претпријатија кои го немаат применувано овој стандард

Годините	Претпријатијата кои го имаат применувано ИСО 9001	Претпријатијата кои го немаат применувано ИСО 9001
2001	6	8
2002	9	6
2003	5	9
2004	7	9

<b>2005</b>	6	10
<b>2006</b>	8	9
<b>2007</b>	8	9
<b>2008</b>	9	6
<b>2009</b>	9	10
<b>2010</b>	8	10
<b>2011</b>	7	8
<b>2012</b>	6	10



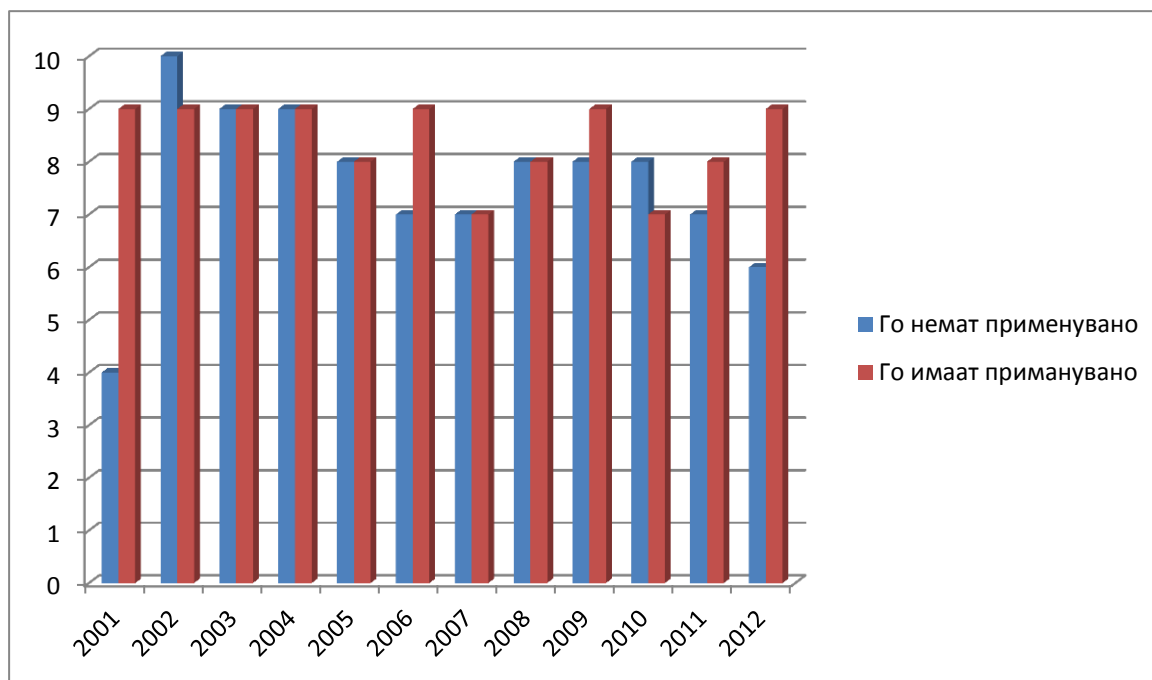
Како што гледаме од Табелата 1, претпријатијата кои го применуваат ИСО 9001 стандардот имаат повисока рентабилност од претпријатијата кои не го применуваат истиот. Затоа во продолжението доаѓаме до заклучок дека апликацијата на ИСО 9001 стандардот е многу важна за покачување на рентабилноста на претпријатијата во нашиот регион.

Во продолжение е направено анализа за тоа како делува примената на ИСО 9001 стандардот врз ликвидноста на претпријатијата во овој регион.

Табела 2: Просечниот ликвидитет на претпријатијата кои го имаат применувано ИСО 9001 стандардот и претпријатијата кои го немаат применувано овој стандард.

Годините	Претпријатијата кои го немаат применувано ИСО 9001 стандардот	Претпријатијата кои го имаат применувано ИСО 9001
<b>2001</b>	4	9
<b>2002</b>	10	9
<b>2003</b>	9	9
<b>2004</b>	9	9

<b>2005</b>	8	8
<b>2006</b>	7	9
<b>2007</b>	7	7
<b>2008</b>	8	8
<b>2009</b>	8	9
<b>2010</b>	8	7
<b>2011</b>	7	8
<b>2012</b>	6	9



Сега и од Табела 2 приметуваме дека ликвидноста на претпријатијата со сертификат на ИСО 9001 стандард е многу повисока во однос на претпријатијата кои го немаат сертификатот. Значи, доаѓаме до заклучок дека примената на овој стандард е многу значаен како за покачувањето на рентабилноста така и за ликвидноста во нашиот регион. Често се мисли дека примената на овој стандард резултира во трошок за нашите претпријатија, но на подолгорочен план ИСО 9001 стандардот делува позитивно врз нив.

### ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Овој труд нас како автори не води до заклучок дека постои совпаѓање помеѓу ИСО 9001, Рентабилноста, ликвидноста, добивката и бруто маржата во нашиот регион. Примената на овој стандард влијае врз пробивноста на претпријатието со своите продукти и услуги во странските пазари. Постои голем број на сомнежи кои ни ги потврдуват позитивните страни на овој стандард, но и според нашиот труд се гледа дека претпријатијата кои го применуваат ИСО 9001 стандардот се попрофитабилни, по рентабилни и имаат повисока ликвидност. Ние како автори би им препорачале на претпријатијата да го применуваат стандардот за квалитет бидејќи иако во краток рок навидум изгледа како скапа инвестиција, но во подолги патеки го зголемува профитот. За малите и средните претпријатија се препорачува сами да се интересираат за

примена на овој стандард бидејќи ќе им помогне за понатамошен развој и подигнување на нивните перформанси, како и пробив во странските поголеми пазари.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Adams, M. [1999]: Determinants of ISO accreditation in the New Zealand manufacturing sector. Omega, International Journal of Management Science, num. 27, pp 285-292.
- 2) Brown, A. and Van der Wiele, T. [1995], "Industry experience with ISO 9000", Asia Pacific Journal of Quality Management, Vol. 4, No. 2, pp. 8-17.
- 3) Carroll, A.B 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review. 4(4): 497-505.
- 4) Csikszentmihalyi, M. (2004): Good Business, Leadership, Flow and the Making of Meaning. London: Penguin Books.
- 5) Goh, P.L. and Ridgway, K. [1994], "The implementation of TQM in small and medium-sized manufacturing companies", The TQM Magazine, Vol. 6 No. 2, pp. 54-60.
- 6) Haversjo, T. [2000]: "The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies", Managerial Auditing Journal, Vol 15 Issue ?. MCB.
- 7) Hendricks, K.B and Singhal, V.R. [1997]: "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that have won Quality Awards", Management Science, vol. 43, n?m.9, pp 1258-1274.
- 8) Quazi, H.A. and Padibjo, S.R. [1998], "A journey towards total quality management through ISO 9000
- 9) Vloeberghs, D. And BELLENS, J. (1996). 'Implementin the ISO 9000 standards'. Quality Progress, vol.29, no.6, 43-8

## **ВЛИЈАНИЕТО НА ИНФОРМАЦИИТЕ ЗА ПОСЕБНОТО ОКРУЖУВАЊЕ, ВО ПРОЦЕСОТ НА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА**

### **THE IMPACT OF INFORMATION ON THE PARTICULAR ENVIRONMENT IN THE PROCESS OF CREATING AN ORGANIZATIONAL STRATEGY**

**Доц. д-р Лидија Стефановска**

БАС Институт за менаџмент Битола

[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

**Lidija Stefanovska Ph D**

BAS Institute of management Bitola

[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

**М-р Елизабета Созовска**

[sozovskae@yahoo.com](mailto:sozovskae@yahoo.com)

**Elizabeta Sozovska M Sc**

[sozovskae@yahoo.com](mailto:sozovskae@yahoo.com)

УДК: 005.21:005.585

#### **АПСТРАКТ**

Креирањето организациска стратегија, директно е поврзано со осмислување на иднината на организацијата. Во таа насока, основа претставуваат информациите добиени од анализите на надворешното и внатрешно окружување и проценка на нивното можно влијание врз организциското работење. Врз општото окружување организациите не можат да делуваат во голема мера, туку треба да се прилагодуваат на истото, искористувајќи ги можностите што тоа ги нуди, а избегнувајќи ги ризиците кои се наметнуваат.

Од особена важност за функционирањето на МСП е посебното окружување, кое ја одредува потенцијалната профитабилност на одделна организација. Правилната проценка на степенот на влијание на „силите“ од посебното окружување, може да доведе до нови аспекти, како услов за развивање на подобри организациски стратегии.

Во овој труд е даден осврт на анализата на посебното окружување што ја спроведуваат малите и средни претпријатија во Р. Македонија. Истражувањето е спроведено во Пелагонискиот регион, а се базира на Портеровиот модел на петте сили. Целта е да се извлечат сознанија за степеност на искористување на информациите добиени од посебното окружување во креирањето на организациската стратегија, а ќе резултира со креирана матрица на влијание на посебното окружување, како значајна алатка во процесот на стратегиско планирање и подигнување на чувството за стратегиско делување.

**Клучни зборови:** посебно окружување, организациска стратегија.



## ABSTRACT

The creation of organizational strategy is directly connected to the conceiving of the organization's future. In this regard, information obtained from an analysis of the external and internal environment and assessments of their possible impact on organizational operation are basis. Organizations cannot operate widely on the general environment, but should adapt to it, by taking advantage of the opportunities it offers, and avoiding the risks which are posed.

The particular environment is very important for SMEs' functioning. It determines the potential profitability of a separate organization. Proper assessment of the degree of influence of the "forces" of the special environment, may lead to new aspects, as a condition for development of improved organizational strategies.

In this paper, a review of the analysis of the special decoration carried out by small and medium enterprises in the Republic of Macedonia is given. The survey was conducted in Pelagonia, and it is based on Porter's five forces model. The aim is to extract information about the degree of used information which is obtained from the particular environment in the creation of organizational strategy, and the result will be created matrix of the particular environment's influence as an important tool in the process of strategic planning and increasing the sense of strategic action.

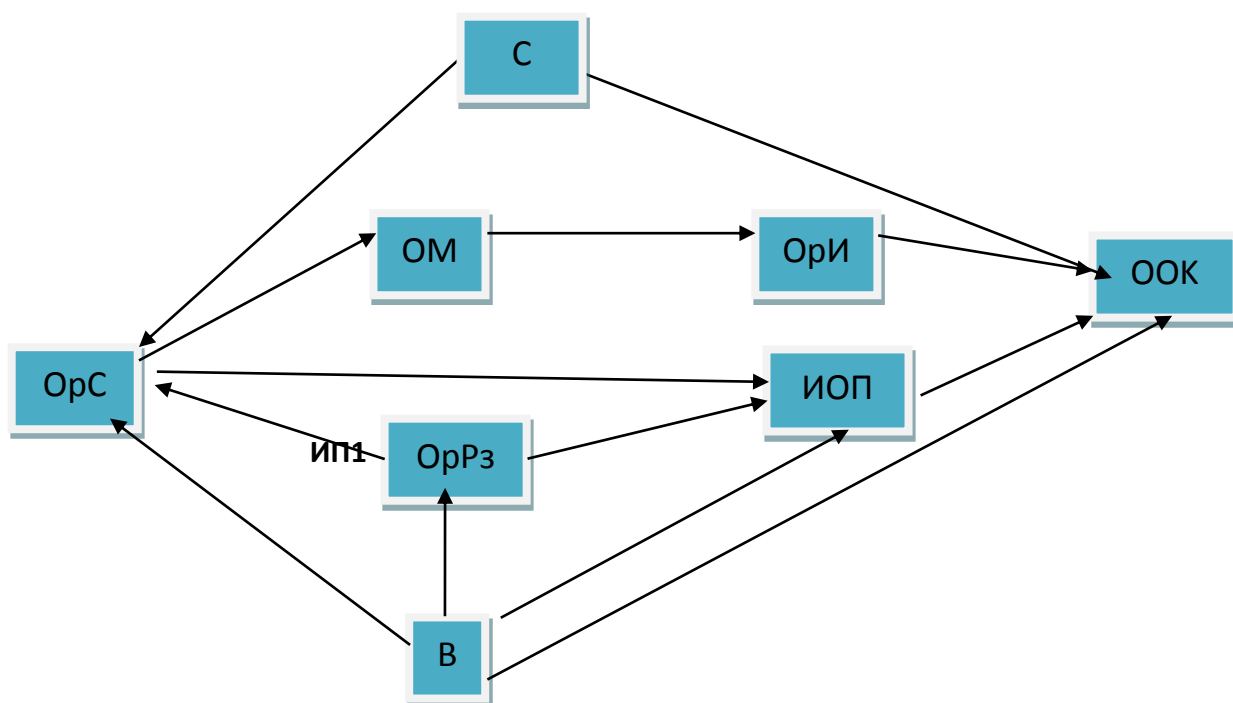
**Key words:** special environment, organizational strategy.

## ВОВЕД

Анализата на окружувањето има особено значење во процесот на стратегиско планирање. Тоа произлегува од фактот дека организациските стратегии се всушност резултат на процесот на стратегиско планирање, како и според ставот на Котлер дека тоа е процес на развивање и одржување на можен сооднос меѓу целите и потенцијалите на организацијата и можностите кои ги нуди окружувањето (Kotler, 1988). Окружувањето има огромно влијание врз работата на организациите, а тоа се манифестира преку низа специфични карактеристики, односно стабилност и динамичност, едноставност и сложеност, хомогеност и хетерогеност. Стабилното окружување овозможува секоја организација да работи во услови на редовни промени, така што ќе може да ги предвидува своите цели и да ги стандардизира своите активности. Во динамично окружување, пак, работењето и опстојувањето на организацијата се неизвесни и непредвидливи..

Пред организацијата да ги утврди приоритетите и плановите за идното функционирање, таа треба да направи анализа на постојната состојба во областа, т.е. дејноста во којашто припаѓа. Оваа анализа треба да опфати и проценка на моменталната општествено - економска состојба во државата, општа анализа на определената област или гранка, прибирање информации за постојните трендови, проблеми и недостатоци во конкретната област, издвојување на критичните прашања со коишто организацијата се соочува, а имаат влијание врз исполнувањето на поставените цели. Тимот за планирање во организацијата треба, пред се, да постигне усогласен став во однос на клучните прашања, што се селектирани како важни за креирање на стратегискиот план на организацијата.

Ако врз општото надворешно окружување организациите неможе да делуваат или пак малку може да делуваат, тогаш нивните можности за делување се поголеми кога станува збор за посебното надворешно окружување. Посебното надворешно окружување го сочинуваат добавувачите, потрошувачите, дистрибутерите и конкурентите кои се наоѓаат во непосредното надворешно окружување, но често и надвор од државата. Во голема мера истите влијаат врз долгорочното и краткорочно планирање, но и врз плановите на дневна и неделна основа. Третирањето на посебното окружување претставува дел од истражувачките приоритети на Метро проектот „Развивање на стратегиски фокусирани организации за конкурентност“ (РСФОК) на БАС Институтот за менаџмент Битола, а особено на истражувачкиот проект ИП 1 „Компаниите како стратегиски фокусирани организации за конкурентност“. Од особена важност во овој истражувачки проект е да се истражи нивното влијание врз креирањето на организациската стратегија и нејзината одржлива конкурентност (Слика 1)



Слика 1: Модел на предметот на истражувањето на ИП 1: С – средина, В – водство, ОпС – организациска стратегија, ОМ – оперативен менаџмент, ИОП – Иновации и организациски промени, ОпРз - Организациско разузнавање, ОпИ – организациска изведба, ООК - одржлива организациска конкурентност.

### ДОБАВУВАЧИ

Добавувачи можат да бидат поединци или организации кои на една организација и ги обезбедуваат неопходните ресурси кои се влез и основа за произведување на продукти или услуги. Од една страна добавувачите може да претставуваат можност, а од друга страна закана, во зависност од тоа дали се единствени, какви влезни ресурси ни доставуваат, по која цена, навременост на испораката на влезните ресурси и сл. Добавувачите покрај тоа што треба да се третираат како партнери на организацијата, треба да се третираат и како основен

стратегиски ресурс за организацијата, па во таа насока според Carter (Carter, 2007) потребно е менаџерите за набавка да имаат професионален однос кон нив и да ги поседуваат следниве нивоа на знаење:

- напредно знаење за пазарот на набавки и процесите на набавување на ресурси;
- мултифункционални вештини, искуство и широки познавања за целокупното работење;
- меѓународно искуство и познавање на странски јазици;
- меки вештини, како што се способност за соработка, иновативност и способност за водење (Carter, 2007).

За возврат добавувачот добива финансиски средства за добрата и услугите. Сепак најзначаен аспект на менаџерската работа е да обезбеди сигурно доставување на влезни ресурси. Денес во светската литература особено се потенцира фактот дека тоа не претставува повеќе пасивна оперативна работна функција, туку се повеќе станува главна стратегиска функција која е насочена кон создавање вредност за организацијата. Овој нов поглед кон набавувањето на потребните ресурси за работа, доведуваат до зголемена организациска конкурентност пред следбениците.

### **ПОТРОШУВАЧИ**

Потрошувачите се поединци или групи кои ги купуваат производите или ги користат услугите што една организација ги нуди. Во таа релација, успехот на организацијата ќе зависи од тоа колку потрошувачите ќе ги купат или користат услугите што организацијата ги нуди, а ги нуди и конкуренцијата.

Организациите од една страна настојуваат да го вратат влогот и да обезбедат профит, а потрошувачите од друга страна сакаат да купат производи кои се со пониска цена, значителен квалитет и високо ниво на услуга при купувањето (Hanson et al, 2008, pp. 57). Овие резултати се постигнуваат со поттикнување на конкурентска „битка“ меѓу организациите, конкретно на оние кои произведуваат исти или субститутни производи. Способноста на стратегиските менаџери е да ги идентификуваат главните потрошувачи и да произведуваат продукти или да нудат услуги кои таа таргет група би ги купувала. Тоа е клучен фактор кој несомнено влијае врз успехот на организацијата и нејзината конкурентност.

„Вооружени“ со многу информации надополнети со моќта на интернетот како дистрибутивна алтернатива, се чини дека уште повеќе ја надополнуваат моќта на потрошувачите да бидат преговарачи во многу области (Hanson et al, 2008, pp. 57). Потрошувачите нема што да изгубат ако се одлучат да купат производ од друг производител, но тоа не е така и за самата организација, каде ако оваа појава стане масовна, организацијата може да биде осудена на пропаст.

### **ДИСТРИБУТЕРИ**

За да стигнат производите до крајните потрошувачи, организациите соработуваат со дистрибутерите кои им помагаат на организациите во овој домен. Значаен ефект врз самата организација има одлуката како ќе се дистрибуираат продуктите до крајните потрошувачи. Токму во оваа насока методите и природата на

дистрибутерите од една страна може да претставуваат значајна предност за една организација, но од друга страна силна закана која може да се одрази на позиционирањето на организацијата на пазарот. Во контекст на ова особено е важно да го споменеме и значајното влијание на интернетот. Истражувањата покажуваат дека иако степенот на купување на одреден продукт преку интернет, во нашата земја, е на ниско ниво, светските анализи покажуваат дека во многу земји оваа бројка се зголемува скоро за десетпати.

### КОНКУРЕНЦИЈАТА

Ретко каде во приватниот сектор може да се сретне организација која опстојува во окружување во кое нема конкуренција. Таа појава е присутна во делови од јавниот сектор. Типично за организациите е да настојуваат да ги диференцираат нивните производи во однос на од оние на конкуренцијата (Rangan, Drummond, 2004), придонесувајќи во начините на кои потрошувачите ќе ја сфатат вредноста на продуктот (зошто треба да го купат) истакнувајќи ги пред се предностите на истиот. Кога потрошувачите ќе најдат таков диференциран продукт, кој ги задоволува нивните потреби, тогаш повеќе од јасно е дека тие ќе бидат лојални кон истиот во текот и подолг временски период. Организациите кои ќе успеат да создадат и да ги одржат вака диференцираните производи, пред се во однос на цената и квалитетот и тешко може да бидат копирани, создаваат значителна конкурентска предност која придонесува да се одржува и зголемува заработувачката (De Carolis, 2003). Во случаите кога и конкуренцијата се труди да го достигне квалитетот на продуктот и успева да се доближи до карактеристиките на продуктот од конкуренцијата, тогаш потрошувачите одлучуваат да го купат производот кој е со пониска цена или онаму каде услугата на продавање е подобра. Видливите димензии на кои се потпира ривалитетот меѓу организациите најчесто се базира на цената, квалитетот и иновацијата (Hanson et al, 2008, pp. 59).

Во меѓусебната зависност на организациите, стратегиските и иновативните чекори кои ги презема едната организација, претставуваат основа за натпревар и поттик останатите да го следат чекорот доколку сакаат да „останат во игра“. Конкурентскиот ривалитет уште повеќе се зголемува во случаите кога организациите ќе се соочат со предизвикот од чекорите кои ги презема друга организација или кога е забележана можност да се подобри положбата на пазарот (адаптирано според Hanson et al, 2008, pp. 59). Ако нивото на ривалство меѓу организациите е високо, тогаш во голем број случаи тоа може да резултира со намалување на цената на продуктот или услугата, а тоа пак го ограничува пристапот до квалитетни ресурси и доведува до помал профит.

### ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

Компаниите што својата стратегија ја креираат врз база на поголем број анализирани информации, постигнуваат подобри резултати. Некои автори тврдат дека брзо ќе дојде времето кога компаниите се повеќе ќе бараат експерти што умеат да ги изработат и процесуираат големиот број на информации што ќе бидат инкорпорирани во стратегијата на една компанија. Затоа, за да не се случува, како што вели нашиот народ некој пред очи да ви ја земе работата, секоја компанија треба да користи проверени методи и техники за собирање на информациите, и практично да ги

користи во секојдневната и жестока борба на пазарот, на кој само со добра стратегија може високо да се котира и опстане (Извадок од ИП 1 на РСФОК). Дел од информациите кои може во голема мера да дадат одговор на многу прашања поврзани со анализа на окружувањето се интернетот и базите на податоци кои според истражувањата на Левков учествуваат со 93,33% како извор на информации, што обезбедуваат најмногу корисни информации за менаџерите. На второ место менаџерите ги рангираат своите претпоставени, со учество од 66,67% во вкупниот број одговори. На трето место, според важноста се наоѓаат потрошувачите, извештаите за остварената успешност и продавачите, како извори на информации со еднакво учество од 40% (Левков, 2007).

Кога станува збор за информациите што се важни при донесувањето стратегиски одлуки, тогаш резултатите покажуваат дека потрошувачите се ранжирани на највисоко ниво, а потоа со исто учество се добавувачите, претпоставените, подредените, интернетот и базите на податоци. (Табела 1).

**Табела 1:** Процентуално учество на видот на информациите при донесување стратегиски одлуки, **Извор:** (Левков, 2007)

Вид извори на информации	Процентуално учество
Потрошувачи	26,31%
Добавувачи	18,42%
Подредени	18,42%
Претпоставени	18,42%
Интернет и бази на податоци	18,42%

### ПРЕЛИМИНАРНО ИСТРАЖУВАЊЕ

Прелиминарното истражување е спроведено со генерални менаџери на 10 партнерските организации на БАС, на подрачјето на општина Битола. Како инструмент е користен потсетник за интервју. Време на реализација на истражувањето е септември/октомври 2013 година. Истражувачки цели на ова прелиминарно истражување се:

- да се добие одговор што МСП ценат најмногу кај добавувачите и дистрибутерите;
- да се истражат начините на кои МСП добиваат информации за конкуренцијата и барањата на клиентите;

Со обработка на резултатите може да се констатира следниот општ заклучок: менаџерите најповеќе го ценат финансискиот капитал и дека многу помалку енергија трошат на невидливиот капитал (интелектуален капитал, организациска култура и сл.).

На првото прашање „Што најмногу цените кај добавувачите?“ добиените резултати се ранжирани и прикажани во Табела 2, а општ е заклучокот дека најмногу се цени експедитивноста и квалитетот. И теоријата и праксата ја нагласуваат двојната улога на добавувачите и како можност и како закана. Можност во смисла на поддржувачка сила во процесот на реализација на поставените организациски цели и тоа преку квалитетот на доставените ресурси, брзината на испорака, ниските цени и

слично. Додека можна закана, доколку станува збор за специфични ресурси кои ги доставуваат, непостоење на конкуренција и диктирање на цените.

**Табела 2:** Карактеристики на добавувачите, кои се ценат при стратегиското планирање

Што најмногу цените кај добавувачите?	Ранг
Експедитивност	1
Квалитет	2
Флексибилност	5
Достапност	4
Пристојни цени	3

Во однос на второто прашање „Што најмногу цените кај дистрибутерите?“, општ е заклучокот дека најмногу се цени добриот рејтинг и професионалноста. Рангираните одговори на ова прашање се прикажани во Табела 3.

**Табела 3:** Карактеристики на дистрибутерите, кои се ценат при стратегиското планирање

Што најмногу цените кај дистрибутерите?	Ранг
Професионалност	2
Добар рејтинг	1
Флексибилност	4
Добра комуникација	3
Искреност	5

На прашањето кое се однесува на начинот на собирање информации за конкуренцијата, генералните менаџери во истражуваните организации ги наведуваат следните извори, подредени по редослед на важност (Табела 4).

**Табела 4:** Начини на добивање информации за конкуренцијата

На кој начин добивате информации за конкуренцијата?	Ранг
Од клиентите	1
Од добавувачите	2
Од дистрибутерите	3
Директна комуникација	4
Истражување на нивните веб страни	5
Интернет и бази на податоци	6
Случајни извори	7

На прашањето кое се однесува на начинот на собирање информации за барањата на клиентите, генералните менаџери во истражуваните организации ги наведуваат следните извори, подредени по редослед на важност (Табела 5).

**Табела 5:** Начини на добивање информации за барањата на клиентите

На кој начин добивате информации за конкуренцијата?	Ранг
Со континуирано следење на нивните забелешки	1
Директна комуникација	2
Понуда на нови производи	3
Пратење на трендовите во бизнисот	4
Светски трендови	5

Општа констатација од анализата на одговорите во спроведеното прелиминарно истражување е дека малите и средни организации се обидуваат да го анализираат посебното окружување на различни начини, кои повеќе се резултат на искуството на генералните менаџери од работната позиција, а помалку на теоретска потготвеност на менаџерите и нивните тимови за план и анализа. Стратегискиот менаџмент како современа научна дисциплина изобилува со низа методи и алатки за анализа и на општото и на посебното окружување, кои може да се применуваат во било која организација. Но, во таа насока потребна е дополнителна обука на менаџерите за имплементирање на овие алатки во процесот на стратегиско планирање.

### ЗАКЛУЧОК

Клучен проблем во проценката на окружувањето е идентификувањето на трендовите што се најзначајни за стратегиското планирање. Тоа се прави, главно, поради фактот што не постојат цврсти и брзи правила за нивно разликување и препознавање. Но, едно е сигурно, дека одговорот најчесто треба да се бара во содржинската програма за мисијата на организацијата, а овој чекор наметнува значителна креативност и способност за предвидување. Затоа, честопати, одделен небитен тренд или промена може да биде пресудна во долгорочна смисла. Според тоа, се препорачува „очите постојано да бидат отворени“ и да се применува креативен начин на размислување. Доколу се придава особена важност на анализата на надворешното окружување тогаш придобивките се несомнени, а се однесуваат на: подобрени стратегиски одлуки, подобро задоволство кај клиентите, препознавање на пазарот и одржлива компаниска конкурентност.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Carter P.L., et all, 2007, *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, Institute for Supply management and W.P.Carey School of Business at Arizona State University, pp 82;
- 2) De Carolis D.M., 2003, *Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationships with firm performance*, Journal of management, pp. 27-50.



- 3) Hanson, D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., 2008, *Strategic Management, Competitiveness & Globalisation*, Thomson Higher Education, pp. 57-9;
- 4) Kotler, Ph. (1988): *Marketing management: analisys, planning, implementation and control*, Prentice-Hall, New Jersey;
- 5) Левков Н., 2007, *Анализа на изворите на информации врз кои се потпира одлучувањето на менаџментот во Р. Македонија*, ГОД.ЕКОН.ФАК.ТОМ 42 С. 1-422, pp. 404, 406;
- 6) Rangan S., Drummond A., 2004, *Explaining outcomes in competition among foreign multinationals in a focal host marker*, Strategic management Journal, pp. 297-319;

## NEW CHALLENGES FOR ENTREPRENEURSHIP IN THE CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES

Şermin Şenturan Ph D

Bülent Ecevit University, Zonguldak/Turkey

[senturansermin@gmail.com](mailto:senturansermin@gmail.com)

UDK: 334.722:005.332.3(4-11)

### ABSTRACT

Transition from one economic system to another has created unique opportunities for entrepreneurs to create new businesses that fill voids in the structure of industry and services. Yet, it also created unusual risks due to both macroeconomic and institutional instability. A broad consensus in the literature suggests that the specific nature of the institutional environment and of institutional change processes shapes the patterns of entrepreneurship.

The aim of this paper is to provide an overview of the key issues surrounding entrepreneurship development and the challenges in transition countries focusing on Central and Eastern European countries. Those countries face considerable challenges in adapting their economies to compete effectively in regional and global markets. Among the challenges facing these countries is the need to increase their productivity, adapt the structure of their economy to global competition in an increasingly knowledge-intensive global economy, foster innovation and new business creation, and develop new goods and services that respond to changing domestic and international demand. Establishing an appropriate and effective institutionalisation of entrepreneurship policy is one of the main preconditions for productive entrepreneurship to be developed and sustained.

**Keywords:** entrepreneurship, challenges, innovation, CEE countries, SME.

### INTRODUCTION

While the socialist system was based on a hierarchical, administrative mode of organising production coupled with detailed monitoring and surveillance of economic actors in the Central and Eastern Europe (CEE) countries, a wave of reforms that followed aimed at establishing a market economy, with a significant role intended to be played by entrepreneurship. Many reformers viewed the creation of numerous new firms as the principal mechanism whereby the heavily industrialised structures of planning would be transformed into a market oriented system for allocating resources (Djankov and Murrell, 2002, p. 739-793).

The reforms of the early 1990s concentrated on stabilisation, liberalisation and the privatization of existing firms (Estrin, Hanousek, Kocenda and Svejnar, 2009, p. 699-728). Some countries, such as Poland and Slovenia, displayed considerable entrepreneurial activity, but Aidis, Estrin and Mickiewicz (2008, p. 656-672) show that entrepreneurship levels were in fact lower in the transition economies as a group than in the other developed and developing economies. Moreover, the probability of becoming an entrepreneur was even lower in the Russia than in the other former socialist economies. However the aversion to entrepreneurship in many transition economies has deep roots and we use the change in

informal institutions as our frame of reference. Though transition opened many opportunities for entrepreneurship, the heritage from the planned era was in many ways not favourable (Estrin et al., 2006, p.693-723) and several aspects of the reform process acted to make the environment even less conducive to entrepreneurs.

The legal and institutional system underlying a market economy was immature in transition economies, having only been introduced in many countries for the first time (Svejnar, 2002, p. 3-28). In this respect it is useful to draw a distinction between the countries of CEE and those of the Former Soviet Union (FSU). As the literature has stressed (e.g. Djankov and Murrell, 2002, p.739-793; Estrin *et al*, 2009, p. 699-728), the CEE economies for the most part inherited a stronger legal, institutional and cultural framework from the perspective of operating a successful market economy, partly because many CEE countries had thriving capitalist economies in the nineteenth century and the inter-war period. Moreover, this initial advantage was amplified by the process of accession to the European Union, during which candidate countries adopted the legal codes and institutions of the Union (Bevan and Estrin, 2004, p.775-787). Thus, most of the CEE economies had a commercial code in 1989, though it was typically outmoded; in terms of entrepreneurship for example, the new laws needed to define the concept of a private firm and to create procedures for entry and bankruptcy were usually adopted from the EU.

In CEE, privatization generally led to enhanced performance while little or no impact was discerned in the Former Soviet Union. The FSU also faced serious difficulties in operating a market economy immediately after the fall of communism. Thus, it was difficult to enforce voluntary contracts such as customers paying for the goods they had purchased or even firms paying workers their contracted wages (Mickiewicz, 2009, p. 399-423).

Human capital is an important aspect of the supply of entrepreneurship (Davidson and Honig (2003, p.301-331) and this is confirmed for transition economies by Barberis, Boycko, Shleifer and Tsukanova (1996, p. 764-791) who show that new human capital was a crucial ingredient for successful new entry by small firms in Russia. In fact, the transition countries fare relatively well in terms of formal measures of education. The socialist regimes created extensive education and health services, and CEE economies continue to invest a high proportion of GDP in education, even outperforming some West European countries (Estrin and Mickiewicz, 2010). As a result, literacy rates are high in transition economies and educational standards are comparable to Western Europe. Also, transition economies typically have a high proportion of students in 'hard' subjects of science, mathematics and engineering (Estrin et al., 2006, p. 693-723). An important aspect of the human capital is also the age structure of the population as most entrepreneurs are in the age range of 30 to 45 and young customers are more likely to adopt new products and services. However, the demographic structure of CEE is now beginning to converge to that of Western Europe with relatively fewer young people.

Post-communist societies, and especially members from the older generation, are characterised by a different set of values from that typically pertaining in developed market economies. In particular, autonomy and mastery score lower, and generalised trust is missing. Moreover, the difference is more marked in the FSU than CEE. These values affect entrepreneurship directly and may also affect it indirectly via their impact on the way formal institutions function. In particular, lack of trust affects expectations and may result in a self-fulfilling vicious circle of poor institutional practices and corruption. The respondents in the

Balkan nations seem to have a level of confidence in their own skills which is not dissimilar to United States, Mexico, Iran or India. However, the fear-of-failure variable generates a distinctive pattern in which transition countries score lower. A typical respondent in a transition economy seems to be less willing to take risks associated with a potential new venture project. While transition countries have generally a large state sector, there are marked differences between CEE and the FSU(Mickiewicz, 2009, p.399-425).

The CEE countries score relatively well (though not Bulgaria and Romania). Two countries that have the smallest enterprise sector, Bosnia and Belarus, are also characterised by weakest protection of property rights. Russia and Croatia, which come next from the bottom, have also very low entry rates. In contrast, the levels of entrepreneurship are higher in CEE and reliance on informal networks is less. Moreover, though corruption still affects a significant percentage of enterprises in these countries the levels are less than in the FSU (Aidis and Mickiewicz, 2006, p. 855-880; Aidis *et al*, 2008, p.656-672).

### **ENTREPRENEURSHIP AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN CEE COUNTRIES**

Most definitions of 'entrepreneurship' associate and include demonstrating initiative and creative thinking, organizing social and economic mechanisms to turn resources and situations to practical account, and accepting risk and failure." (Hisrich, 1990, p. 209-222). For transition economies it seems appropriate to adopt a broad understanding of entrepreneurship which includes self-employment and part-time businesses alongside the typically mentioned venture creation and SME ownership. Entrepreneurship is significant for national economies, because it secures employment and is associated with economic growth and innovation. In the EU New Member States, which mostly consist of Central and Eastern European economies in transition from centrally planned to market-based economies, since the mid 90s SMEs are the only class of enterprises that created jobs in the European transition economies and thus provided employment for people who were laid-off from large, formerly state-owned enterprises (Stephan et al. 2004, p.173-189) .

Furthermore, in transition economies SMEs are important for developing market economic thinking and a functioning market economy, i.e. they are probably the only potential source for economic recovery (e.g. Brezinski & Fritsch, 1996, p. 297-310). Despite the importance of entrepreneurship for transition economies in particular, conditions for the development of entrepreneurship and a functioning small business sector in Central Eastern Europe (CEE) are problematic for various reasons (Smallbone & Welter, 2001, p. 249-262). Firstly, transition economies lack experience with entrepreneurship (Drnovsek, 2004, p. 179-188). Under the planned economic system entrepreneurship/owning an enterprise was either officially forbidden or restricted to specific industry sectors. The economy was highly specialized and consisted mainly of large state-owned companies oriented towards mass production (Fay & Frese, 2000, p. 636-657). Thus, positive entrepreneurial role models shown to be associated with higher interest in small firm ownership (Matthews & Moser, 1996, p. 29-43) were hardly available during socialist rule. Secondly, the sparsely existing entrepreneurship in the socialist bureaucracies differed substantially from entrepreneurship in an established market economy. Market competition barely existed, production materials were hardly available, but sales were almost 100% guaranteed. The state controlled private enterprises closely and entrepreneurs had to deal with a high degree of uncertainty about future government policies. Thirdly, the few private enterprises existing under communist rule were regarded as a 'bourgeois and contradictory

element in a socialist planned economy' (Brezinski & Fritsch, 1996, p. 297-310) and consequently negative images of entrepreneurs were largely promoted by the state authorities. Fourthly, there is evidence that the socialization under the communist rule lead to attitudes and values that may still hinder entrepreneurial behaviours today. Job structures under the socialist system discouraged entrepreneurial behaviours such as initiative and self-responsibility at work. Rather, command and obey structures dominated work life (e.g., Fay & Frese, 2000, p. 636-657; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996, p. 37-63). Fifthly, underdeveloped economic framework conditions were and still are a major hindrance to the development of a functioning small business sector and entrepreneurship in CEE. High amounts of corruption, instable legal and political conditions, difficulties in accessing financing, tax rates and tax administration etc. have been identified as major challenges in CEE (Smallbone & Welter, 2001, p. 249-262). Framework conditions generally improve with the transition process moving forward.

One of the factors that could help to foster successful entrepreneurship in transition economies is perceived public and government supportiveness for being self-employed. As Etzioni (1987, p.175-189) outlined, a society that legitimates entrepreneurship will consequently experience higher demand for and supply of entrepreneurs. Rutkowski and Scarpetta (2005) for instance found that according to objective data collected by the World Bank opening a business in Romania is easier than in most other European and transition countries. However subjectively, Romania is one of the countries in which starting a business is perceived to be the most difficult (again in comparison to other European and transition economies).

This favourable view of entrepreneurs might have been increased by the surge of start-up activities in CEE countries at the beginning of the nineties upon removal of legal barriers banning entrepreneurship. However, during the course of the nineties business liquidation rates increased and start-up rates decreased in CEE (Drnovsek, 2004, p. 179-188). One of the reasons for the high amount of business churning was the transition process itself, principally the difficulties of establishing favourable framework conditions for entrepreneurs like a stable legal system, a private banking system and thus easy access to capital for entrepreneurs, low rates of corruption, etc. (Smallbone & Welter, 2001, p. 249-262). Therefore, after the experience of the surge of entrepreneurial activities in the beginning of the nineties, governments' may have been perceived as less positive about entrepreneurs through the rest of the nineties, because of their apparent limited provision of favourable framework conditions.

## CONCLUSIONS

The transition economies started into market economy with little or no experience of the appropriate style of entrepreneurship, a citizenship unlikely to hold values conducive to entrepreneurship because of the negative images actively presented for over 40 years, and economic framework conditions which hindered entrepreneurship. Those economies have lower rates of entrepreneurship than are observed in most developed and developing market economies. The difference is even more marked in the countries of the former Soviet Union than those of Central and Eastern Europe. While initiating dramatic changes in formal institutions may be difficult, implementation at one level can be relatively quick. However, it is far more difficult to get those formal institutions working well. The key reason for this is that they rely on the quality of administration and of the system of justice, and

these are both conditioned in turn by the prevailing attitudes of those representing the state; moreover, expectations about the way the state functions may be self-fulfilling.

In addition, other values that are conducive to entrepreneurship including mastery, confidence and autonomy are also weak. Unfortunately, these effects are not captured well either by existing measures of formal institutions or by individual characteristics. Entrepreneurship levels are found to be significantly lower and this can only partly be explained by relatively weaker formal institutions. Moreover, there are considerable differences in various measures of informal institutions between transition and other economies, for example with respect to corruption, the supply of finance and personal attitudes to entrepreneurial activity such as the fear of failure.

The development of knowledge based entrepreneurship presents a challenge for transition countries. Given the characteristics of the switch to the market system in a period of extreme shortages of basic consumer products and services, it is not surprising that most entrepreneurial activity has taken place in low tech sectors such as retail trade and basic services. However in post-transition countries such as the eight new EU member states, the development of knowledge-based entrepreneurship is of critical importance for economic growth and productivity.

In terms of future work, it can be suggested that levels of entrepreneurial activity may increase in transition economies when a new generation born and educated in a market economy grows to maturity. In particular, one might want to concentrate research attention on the potential role of migrants on the next generation of entrepreneurs in the transition economies. The younger generation is more mobile and there is a current wave of migrations from Central Eastern to Western Europe, which is already enhancing entrepreneurship in countries like UK and Ireland, but may also generating positive feedback effect for the home countries via returning migrants with new skills, sources of finance and new trade links.

## REFERENCES

- 1) **Aidis, R. and T. Mickiewicz (2006).** 'Entrepreneurs, Expectations and Business Expansion: Lessons from Lithuania'. *Europe-Asia Studies*,
- 3) **Aidis R, Estrin S. and Mickiewicz T.(2008).** 'Institutions and Entrepreneurship Development in Russia: A Comparative Perspective'. *Journal of Business Venturing*,
- 4) **Aidis R, Estrin S and Mickiewicz T. (2009).** 'Entrepreneurial Entry: Which Institutions Matter?', Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper No. 7278.
- 5) **Barberis, N., M. Boycko, A. Shleifer and N. Tsukanova (1996).** 'How Does Privatization Work? Evidence from the Russian Shops'. *Journal of Political Economy* 104 (4).
- 6) **Barr, N. (2005) (ed.).** *Labor Markets and Social Policy in Central and Eastern Europe*. Washington DC: World Bank.
- 7) **Belka, M., S. Estrin, M. Schaffer and I. Singh (1995).** 'Enterprise Adjustment in Poland: Evidence from a Survey of 200 Private, Privatized and State-owned Firms'. *Centre of Economic Performance Discussion Paper*, 223. London: CEPR.
- 8) **Bevan, A. and S. Estrin (2004).** 'The determinants of foreign direct investment into European transition economies'. *Journal of Comparative Economics*,



- 9) **Brezinski, H. & Fritsch, M. (1996).** Bottom-up transformation: prerequisites, scope and impediments. *International Journal of Social Economics*,
- 10) **Djankov, S., and P. Murrell (2002).** 'Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey'. *Journal of Economic Literature*, 40 (3).
- 11) **Drnovsek, M. (2004).** Job creation process in a transition economy. *Small Business Economics*, 23.
- 12) **Estrin S, J. Hanousek, E. Kocenda and J. Svejnar (2009).** 'Privatisation in Central and Eastern Europe'. *Journal of Economic Literature*, 47 (3).
- 13) **Estrin, S., Meyer K, Bytchkova M. (2006).** 'Entrepreneurship in Transition Economies', in M. Casson (ed). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford:Oxford University Press.
- 14) **Estrin S, Mickiewicz T. (2010),** Entrepreneurship in Transition Economies: The Role of Institutions and Generational Change, Bonn Germany.
- 15) **EBRD (1994-2008).** *Transition Report*. London: European Bank for Reconstruction and Development.
- 16) **Etzioni, A. (1987).** Entrepreneurship, adaptation and legitimation: A macro-behavioral perspective. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 8 (2).
- 17) **Fay, D. & Frese, M. (2000).** Working in East German socialism in 1980 and in capitalism 15 years later: A trend analysis of a transitional economy's working conditions. *Applied Psychology: An International Review*
- 18) **Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996).** Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*,
- 19) **Hisrich R. D. (1990).** Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2).
- 20) **Matthews, C. H. & Moser, S. B. (1996).** A longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. *Journal of Small Business Management*, 34.
- 21) **Mickiewicz T. (2009).** 'Hierarchy of Governance Institutions and the Pecking Order of Privatisation: Central–Eastern Europe and Central Asia Reconsidered'. *Post-Communist Economies*, 21 (4).
- 22) **Rutkowski, J.J. & Scarpetta, S. (2005).** Enhancing job opportunities. Eastern Europe 13) and the former Soviet Union. Washington, DC: The International Bank for 14) Reconstruction and Development/The World Bank.
- 23) **Shleifer, A., and R. Vishny. (1999).** *In The Grabbing Hand: Government Pathologies 15) and Their Cures*. Cambridge, MA: Harvard UP.
- 24) **Smallbone, D. & Welter, F. (2001).** The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. *Small Business Economics*, 16.
- 25) **Svejnar, J. (2002).** 'Transition Economies: Performance and Challenges'. *Journal of Economic Perspectives*, 16(1): IZA DP No. 4805.



## CREATING 'IN HOUSE' LOBBYING DEPARTMENTS FOR COMPANIES – EXPERIENCE OF CROATIA AND MACEDONIA

**Marjan Tanushevski Ph D**

Macedonian Centre for Lobbying

[mtanusevski@yahoo.com](mailto:mtanusevski@yahoo.com)

**Ivan Vukovic**

Vlahovic Group LLC

[iv@vlahovicgroup.com](mailto:iv@vlahovicgroup.com)

**Nikola Zubalj**

Croatian Society of Lobbyists

[nikola.zubalj@gmail.com](mailto:nikola.zubalj@gmail.com)

UDK: 005.575:334.72(497.5)

005.575:334.72(497.7)

### ABSTRACT

Lobbying is a relatively new concept in transitional countries. Companies still do not sufficiently recognize the importance of lobbying for their business. Depending on for whom they work for, there are two types of lobbyists – consultant and *in-house*<sup>357</sup> lobbyists.

Consultant lobbyists are employed by public affairs, consulting or public relations companies, as well as law firms, and they work for clients who require their services. *In-house* lobbyists are engaged by organizations, most often by private companies, economic associations and chambers of commerce, along with NGOs, and they lobby for specific matters regarding the relationship between their organization and public institutions.

In this paper, we will be dealing with lobbyists who work for private companies, since they are the avanguard when it comes to *in-house* lobbying. By vocation, *in-house* lobbyists are often operative managers or engineers whose education and working experience is related to some specific industry. Based on the example of Croatia, we will analyze companies coming from food, tobacco and the pharmaceutical field of industry, while on the example of Macedonia, we will demonstrate how *in-house* lobbyists contribute to the greater organizational competitiveness in relation to mid-size companies.

Today, in the EU it has become normal even for mid-size companies to have their own lobbyists. This view can be proved using the data provided by the European Transparency Register according to which out of 5,642 registered lobbyists, 2,731 are *in-house* lobbyists<sup>358</sup>.

Through the process of EU harmonization, more than 75% of national legislation becomes the EU *acquis*, resulting in a greater legislative and regulatory pressure on the day-to-day business of companies. Therefore, companies have to monitor how certain regulations will affect their business and advocate their interests before national and supranational institutions, which is precisely a job for a lobbyist.

<sup>357</sup> In-house lobbyist is an English concept which has entrenched itself in the Croatian and Macedonian language, due to the fact that there is no adequate translation which would describe a lobbyist working inside the company or some other organization

<sup>358</sup> <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?action=prepareView&locale=en#en>

**Key words:** lobbying, in-house lobbying, public affairs, human resources, companies.

## INTRODUCTION

Southeast European states boost their economy by facilitating the development of small and medium-sized enterprises (SMEs), which are a pillar of modern market economies. Statistically, SMEs employ the largest number of people; hence, providing them with the economic support is an effective way to combat economic crisis. Investments are the best tool to counter the economic crisis. However, this is easier said than done. To Schendelen, contemporary managers are facing great challenges ahead. In this case, the sky is not the limit, but the players, the playing field, the issues, the game, the audience and all the other circumstances put together (R. van Schendelen, 2005).

The unfavorable investment climate, limited financial resources and inadequate knowledge and qualifications are only one part of the barriers which negatively affect the competitiveness of SMEs. However, if these barriers are eliminated, the companies' competitiveness can be improved.

The concept of competitiveness cannot be achieved without the adequate human resources, which are important for introducing organizational changes in any company. Competitiveness largely depends on the concept of human resource management, as well as people skills. The managerial lobbying practices and lobbying skills are of great importance for any company, regardless of a company's size. Therefore, 'micro- enterprises' and SMEs will be covered the main focus of this research paper.

## LOBBYING – A SKILL OF THE FUTURE

Lobbying as a concept is frequently used in different respects and, thus, is extremely difficult to define. One explanation is that lobbying can be viewed from different perspectives: as an instrument of public relations; as a function of integrated marketing communications; as a separate business function and/or a communication process (McGrath, 2009). In the context of Croatia and its current scope of lobbying activities, lobbying is defined as the transfer of relevant information from various stakeholders (companies, non-profit organizations, etc.) to stakeholders of different levels and forms of government, in order to influence the decision- making process (Sinčić Ćorić and Vuković, 2012).

In Croatia, we have a situation of unregulated lobbying: there are no registered lobbyists or interest organizations in any of the country's political institutions. The development of professional lobbying began only a few years ago, and one cannot determine what the amount of income from lobbying in Croatia actually is. Paradoxically, Croatia is ahead of the curve in terms of lobbyists' organization and their desire to regulate the lobbying profession (Vlahović, 2009).

However, lobbying often has negative connotations. The public perceives lobbying as an activity on the edge of law, which is focused on representing particular special interests. This perception is a direct result of low levels of regulation<sup>359</sup> and political scandals related

<sup>359</sup> Macedonia adopted a law on lobbying in 2008. Thus far, there is only one registered lobbyist. Croatia is still waiting for the adoption of such legislation.

to corruption. The legislators in Macedonia adopted a law on lobbying in order to make the lobbying activity more open, transparent and legally framed.

Compared to other countries, the media perceives lobbying in Croatia and Macedonia as generally positive (Sinčić Ćorić and Vuković, 2012; Tanuševski, 2012).<sup>360</sup>

### TYPES OF LOBBYISTS

The most common type are lobbyists working for consulting firms, corporate lobbyists, lobbyists employed by business and professional associations, as well as NGO lobbyists.

Lobbyists employed in the consultant business usually work for professional lobbying firms, law firms and PR agencies. Often times they have spent a part of their professional career in private companies, where they acquired a specific knowledge of a particular industry. Since this type of lobbyists work on contract, they are called the "Contract lobbyists" or "Hired Guns Lobbyists".<sup>361</sup>

Lobbyists in NGOs represent the interests of their organization in the field of public policy in which the NGO operates. Often working on a voluntary basis, they have limited financial resources, and are using publicity campaigns to promote their interests. They are recognized by the public as „activists".

Lobbyists in business and professional associations do not represent the particular interests of individual businesses, but rather the wider interests of the membership of the industry. Corporate lobbyists represent the interest of a company in which they are employed, meaning that they understand the corporate structure and processes within the company, but also the specifics of an industry in which the company operates. This is also the main difference compared to lobbyists in economic associations, commonly dubbed: 'in-house lobbyists' (de Fouloy, 2011).

The role of 'in-house lobbyists' is to provide an estimate of total expenses related to lobbying before different public institutions. This assessment includes personnel costs, material costs, office costs, membership fees, etc. (Coen , Richardson , 2009).

### IN-HOUSE LOBBYING

In-house lobbyists possess specific knowledge about the industry in which the company is located, but also the understanding of politics and political processes of the environment in which a company operates. This includes an intricate knowledge of the executive and legislative branches, legislative process, and functioning of regulatory agencies. Their employers expect good networking skills and the ability to establish a relationship with the political public, and other interest groups.

With respect to in-house lobbying as a career, one should be aware that education is only in its beginnings<sup>362</sup> and most of the current lobbyists have no formal training on

<sup>360</sup> The analysis of media reports on a sample of 512 articles in Croatia on lobbying content in which the lobbying was analyzed in a business context and the context of the EU had predominantly positive overtone, while the political context often had the negative overtone. A similar study was conducted in Macedonia. It showed on a sample of 79 articles a positive perception of lobbying.

<sup>361</sup> The term 'Hired Guns' is used for lobbyists who are willing to work in almost any industry, for any company that is willing to pay them on time.

<sup>362</sup> For the first time in Croatia, lobbying, as a stand-alone course, was introduced by Vern University of Applied Sciences in Zagreb, in 2006. Today lobbying is taught in postgraduate specialist study at the Faculty of Political Science and the Faculty of Economics in Zagreb. In

lobbying. By vocation, most of them are economists, political scientists, lawyers and PR people who, due to the specific knowledge and skills, were employed by the company where they worked to begin doing lobbying work. In-house lobbyists may also be engineers and specialists, whose education and working experience is related to a specific industry. They possess specific knowledge and are particularly suitable for lobbying on a technical level, when their expert knowledge of a particular problem may come to the fore.

The success of an in-house lobbyist depends on their skills and expertise, as well as the human and financial resources that the company invests in lobbying. It is widely accepted that corporate lobbyists know how to surpass their competition in terms of organization, resources and maneuvering space (Lerbinger, 2006).

### LOBBYING DEPARTMENTS WITHIN COMPANIES

The socio-political environment of a company may affect their profitability, growth, and, in extreme cases, even survival (Lerbinger, 2006). It is no surprise that the largest number of lobbyists are employed in private companies<sup>363</sup>, which account for the largest percentage of money spent on lobbying. The companies belonging to highly regulated industries that are under constant political and regulatory pressure (e.g. pharmaceutical, financial, telecommunications, tobacco, energy and food) have the biggest number of in-house lobbyists. These companies treat lobbying as a function of management, and within organizational structures have a specialized division for lobbying. Due to the negative connotations of lobbying, companies instead of lobbying often use the terms 'Public Affairs', 'Public Policy', or 'Government Affairs'. Although the term 'Public Affairs' has wider implications, since it includes both lobbying and government affairs, from a scientific point of view lobbyists alone have not made a precise distinction between the above mentioned concepts ( McGrath , 2002).

The public affairs departments are in charge of establishing and maintaining relationships with the executive and legislative government, as well as local governments, regulatory agencies and standard setting bodies. Recently, the importance of having good relations with the EU institutions has gained more ground, since about 75% of the national legislation comes from the *acquis*. The purpose of a public affairs department is to monitor public policy and legislative process, and inform the management of a company on the effects that a certain public policy, a directive or legislation have on their business. If a company identifies a specific opportunity or a threat, in-house lobbyists are in charge of creating a lobbying strategy, introducing the decision-makers with the consequences of such decisions or actions; they may focus their lobbying on specific directives, laws, bylaws or resolutions. How such relations can be crucial for business and/or the existence of a company or entire industries will be displayed with the following examples.

### CROATIAN EXPERIENCE

Example 1: In January 2012, the Croatian government, being dissatisfied with investments made by telecommunications operators, proposed a Bill<sup>364</sup> to the Parliament

Macedonia "Managerial Lobbying" was introduced by BAS Academy within specialist study and as a first cycle studies on a module "Public relations".

<sup>363</sup> Out of 5855 registered lobbyists in the EU Transparency Register, 2935 refers to the in-house lobbyists (1<sup>st</sup> September 2013).

<sup>364</sup> Compensation Act for the provision of mobile electronic communications networks

(Sabor), which introduced a 6% tax on the SMS and MMS messages. The tax was repealed July 1<sup>st</sup> 2012, because it was not in line with EU regulations. However, during that six-month period three mobile operators T -Com, Vipnet and Tele 2 had to pay around 40 million euros in outstanding tax obligations.

Example 2: In January 2013, the Croatian government proposed a Bill<sup>365</sup> under which government incentives for savings were abolished, and the whole system has become unprofitable, causing the majority of housing savings banks to announce a merger with their parent banks or exit the banking market.

Example 3: In August 2013, the Croatian Institute for Health Insurance (HZZO) issued a decision by which physicians under the basic health insurance have to prescribe only the cheapest generic drug, which automatically excludes pharmaceutical companies that produce original drugs.

The above examples clearly indicate how the executive and legislative authority may impose taxes on an industry (i.e. telecom operators); with a system of incentives bring about the destruction of an industry (i.e. savings banks); or with a regulatory decision that favors one type of manufacturers compared to others within the same industry (i.e. pharmaceutical companies). All three industries are considered to be the part of a highly-regulated industry, and, therefore, it is necessary for companies to have lobbying departments, which will know how to deal with these challenges.

There are some companies in Croatia that have established public affairs departments within their internal organization.<sup>366</sup> Among the first was Coca-Cola, which hired a 'Public Affairs Manager' in 2009. Presently, that person is closely cooperating and coordinating business activities with the department of corporate communications. Another example is the telecommunications company Tele2, which has a department of regulatory and legal affairs at the head of which is a member of the Board. The department is managing affairs with the regulatory agency HAKOM and the relevant ministry. People who work in these departments are usually lawyers and telecommunications engineers. A third example is the pharmaceutical company Pliva/Teva, which in 2012 hired a 'Director for Relations with Government Institutions'. The selected person had already been employed by the company; he was a professional engineer of pharmacy with years of experience working in the respective industry.

These examples illustrate that there are different models of positioning an in-house lobbyist in a company. Pliva and Tele 2 have shown that they have experts with specific knowledge of the industry, who are responsible for the relationship with government institutions and regulatory agencies. In contrast, Coca-Cola's lobbying approach is using the tools of the public relations profession. Furthermore, there is a clear positioning of lobbying within the corporate hierarchy. While lobbying in Coca - Cola and Pliva has been located at the mid-level management<sup>367</sup>, in Tele2 it was elevated to the level of administration.

<sup>365</sup> Act on housing savings and state incentives

<sup>366</sup> It is almost exclusively about large companies that are foreign-owned.

<sup>367</sup> Although lobbying is not formally represented at management level, often times the CEO or board members lobby for their companies before the executive and legislative government branches.

### MACEDONIAN EXPERIENCE

The authors' analysis confirm that practical 'in-house' lobbying in Macedonia is present in large companies, which is not the case for micro, small and medium enterprises whose resources are not sufficiently developed. One can safely say that the help and support of their development and improvement of regulation take place from the 'top-down', and that the government dictates the intensity of the various measures. In Macedonia, a total of 99% of the registered companies are SMEs, which employ 63 % of the total number of employed persons in the country. Following the Skopje region, the Pelagonia region is second on the list of the number of registered companies. The regional Chamber of Commerce in Bitola<sup>368</sup> Chairman Mirko Velkovski believes a large number of SMEs managers do not recognize what the 'in-house lobbying' represents. "We insist on investing in knowledge of lobbying skills, because it is also a science. Yet, we must start with the practice of 'in-house' lobbying and lobbying based on a knowledge given to us an hour earlier. The largest share of the SMEs managers have the need for a high-quality knowledge on how different layers of government operate, in order to become more closer their EU counterparts", says Velkovski.

In order to increase the competitiveness of the Macedonian economy, the government passed a new Concessions and the PPS Act; that changes to the legislation regarding the Agency for Employment (temporary employment bureau); new laws for tourist activity; the Tourist Development/Development Zone Act, et al. Also, with the aim to reduce the company's expenses in times of crisis, the Macedonian Bank for Support and Development has reduced the interest rate on "credit lines to support small and medium enterprises" so that the investment and turnover of assets came dropped from 8 % to 6.5 % per year. The 'top-down principle' "improved normative conditions for investment at the local level, and a model for it in Pelagonia region was the industrial zone 'Zabeni', where if approved by the local government, one can buy 1m<sup>2</sup> of a construction land for one euro. Unfortunately, the interest of the SMEs has not reached a full potential, as opposed to large companies, which are changing the image of that industrial zone.

The lack of human resources combined with the lobbying style prevents the rapid development of SMEs; as a result, managers often lack imagination and do not establish contact with the institutions that create economic policies. Also, managers neglect the importance of 'grass-roots lobbying' as part of the repertoire of an in-house lobbyist. It is impossible to establish contacts with economic policy entrepreneurs if one's communication skills are sluggish, the cooperation with local media is non-existent, etc. Gathering and utilizing available information improve a company's business, but it is not enough. The contemporary managers have to change their organizational culture and decision-making processes, as well as find the professionals with special skills. These experts are the 'in-house' lobbyists, who, unfortunately, the Macedonian enterprises do not employ.

### CONCLUSION

In-house lobbyists are leading a new way of conducting business in Southeast European countries. Handling information and knowledge in the modern era represents a key factor for increasing the companies' competitiveness and consolidating their market position. In-house lobbyists are in fact the driving force of contemporary companies; they

<sup>368</sup> Mirko Velkovski, chairman of a Regional Chamber of Commerce in Bitola, interviewed for the research work, 24/09/2013, Bitola



use different techniques, tools and methods to increase the competitive advantage of companies for which they work.

'In-house' lobbying increases the quality of strategic management of a particular company; therefore, managers should consider investing more in their public affairs departments. Promoting 'in-house' lobbying also upsurges lobbying transparency in general, and also assists in fighting corruption. Considering that in-house lobbying is an 'impromptu' profession, we suggest creating educational models at the level of university, which would be 'in tune' with the market demand and 'produce' genuine experts in 'in-house lobbying'.

## BIBLIOGRAPHY

- 1) De Fouloy, C., (2011), Fouloy's Explanatory Lobbying Dictionary, 2nd edition, AALEP Publishing Division, Vilnius
- 2) Coen D., Richardson J., (2009), Lobbying the European Union, p. 308, Oxford University Press, New York
- 3) European Commission, Transparency Register (2013), <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=en&action=prepareView> , (1.9.2013)
- 4) Holman C., Susman T., (2009), Self-Regulation and Regulation of the Lobbying Profession, OECD, Paris
- 5) Ilievska D., Kotevska Skrekovska M., Tanuševski, M., (2012), Percepcija fenomena lobiranja nacionalni dnevnik tisku u Republici Makedoniji, Makedonski centar za lobiranje, Bitola
- 6) Lerbinger, O., (2006), Corporate Public Affairs: Interacting with Interest Groups, Media, and Government, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
- 7) Liderpress, (2012), <http://liderpress.hr/arhiva/146069/> , (1.7.2013.)
- 8) McGrath C., (2002), Comparative Lobbying Practices: Washington, London, Brussel, Paper presented at the annual meeting of the American Political Science Association, Boston Marriott Copley Place, August 28, 2002, Boston
- 9) Poslovni dnevnik, (2013), <http://www.poslovni.hr/hrvatska/vlada-ugrozila-600-mil-kuna-austrijskih-ulaganja-u-stedionice-226930> , (1.7.2013)
- 10) Poslovni dnevnik, (2013), <http://www.poslovni.hr/hrvatska/hzzo-preporukom-onajjeftinijem-lijeku-izazvao-kaos-proizvoaci-na-nogama-251337>, (5.9.2013)
- 11) Sinčić Ćorić D., Vuković I., (2009), Analiza tiskovnih i internetskih objava o lobiranju u Hrvatskoj, Društvena istraživanja, Zagreb
- 12) Tanuševski M.(2010), Lobbying in Local Government, MSS, Bitola
- 13) The Center For Public Integrity, Hired Guns, (2013), <http://www.publicintegrity.org/accountability/waste-fraud-and-abuse/hired-guns>, (15.7.2013)
- 14) Van Schendelen R., (2005), The Art of Lobbying the EU, Amsterdam University Press, Amsterdam
- 15) Vidačak I. (2007), Lobiranje, interesne skupine i kanali utjecaja u Europskoj uniji, Planetopija, Zagreb
- 16) Vlahović, N. (2009.), Lobiranje i nevladine organizacije. U: B. Hajoš i B. Skoko (ur.), Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva, HUOJ i Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zagreb



## РАЗЛИКАТА ПОМЕЃУ ДОМАШНОТО И МЕЃУНАРОДНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

### THE DIFFERENCE BETWEEN DOMESTIC AND INTERNATIONAL RESEARCH ON THE COMPANY COMPETITIVENESS

**Доц. д-р Билјана Петровска**

[biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com](mailto:biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com)

Ветеринарен факултет – Битола

**Biljana Petrovska Ph D**

Veterinary Faculty – Bitola

[biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com](mailto:biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com)

**М-р Наташа Петровска**

Ветеринарен факултет – Битола

[n.petrovska@yahoo.com](mailto:n.petrovska@yahoo.com)

**Natasha Petrovska M Sc**

Veterinary Faculty – Bitola

[n.petrovska@yahoo.com](mailto:n.petrovska@yahoo.com)

УДК: 005.332.4:339.3/.5

#### АПСТРАКТ

Како одраз на интернационализацијата на пазарот и зголемувањето на важноста на компаниите во глобалната економија, истражувачките патеки на меѓународните компании се пресекуваат со зголемена фреквенција. Истражувачите на меѓународниот бизнис го прошируваат традиционалниот фокус на големите мултинационални компании со вклучување на мали фирми во своите агенди за истражување. Прекуграничната дејност на компаниите привлекува зголемен интерес за истражувачите, а забрзаната интернационализација се забележува дури и кај најмалите и најнови организации. Истражувачите сега работат во свет каде конкурентските информации се полесно и јавно достапни од порано. Со развојот на интернетот информациите за трендовите на пазарот, законодавството, клиентите, добавувачите, конкурентите, дистрибутерите, развојот на производи и речиси сите други можни теми се достапни на интернет. Меѓутоа и покрај овај тренд повеќето вредни информации не можат да се најдат на интернет. За тоа се потребни други извори на информации како што се разни организации, весници, публикации и бази на податоци од други компании, владини податоци и слично.

Од она што го имаме како податок може да се констатира дека разликата помеѓу домашното и меѓународното истражување на компаниската конкурентност е евидентна. Тоа се должи на фактот што иако алатките и техниките на истражувањето се исти, околината е различна. Примарни причини за таа разлика се среќавањето со нови параметри, нови средини, поголем број на инволвирани фактори и поширока дефиниција за конкуренција.

**Клучни зборови:** компаниска конкурентност, истражување, интернационализација, информации.

### ABSTRACT

Reflecting the internationalization of the market and the increase of the importance of the companies in the global economy, research paths interest international companies with increasing frequency. Researchers of international business have expanded the traditional focus on large multinational companies with the inclusion of small firms in their research agenda. Cross-border activities of companies attract increasing interest for researchers and accelerated internationalization is observed even in the smallest and newest organizations. Researchers are now working in a world where competitive information is more easily and publicly accessible than ever before. With the development of internet the information on market trends, legislation, customers, suppliers, competitors, distributors, the development of products and almost all other possible topics are available online. However, despite this trend the most valuable information's can't be found on the internet. This will require other sources of information such as various organizations, newspapers, publications, and databases from other companies, government data and similar sources.

From what we have as data it can be concluded that the difference between domestic and international on the companies' competitiveness is evident. This is due to the fact that although the research tools and techniques are the same, the surroundings are different. Primary reasons for the difference are meting new parameters, new environments, larger number of factors involved and a border definition of competition.

**Keywords:** company competitiveness, research, internationalization, information.

### ВОВЕД

Истражувањето на пазарот и истражувањето на конкуренцијата се многу различни дисциплини, но сепак тие ја имаат истата крајна цел, обезбедување на веродостојни информации за поддршка на процесот на донесување на одлики на компаниите.

Истажувањето на пазарот се состои од собирање на информации со анкетирање на голем број на луѓе, најчесто клиенти, со цел да се собере нивното мислење и увид на одредени теми. Кога анкетата е завршена, аналитичарите применуваат различни алатки и техники за обработка на добиените информации. Истражувањето на пазарот е корисно за утврдување на заеднички мислења и идентификување на трендовите на пазарот.

Истражувањето на конкуренцијата, од друга страна не се состои во разговор со голем број на луѓе, туку со разговарање со правите личности кои ги имаат правите извори на податоци. При спроведувањето на истражувањето доволни се три сигурни извори кои ќе го дадат истиот одговор на прашањето. Извори кои обично се користат за истражување на компаниската конкурентност вклучуваат<sup>369</sup>:

- 1) Прес анализа – користење на агрегатори на вести, бази на податоци, и претплати на весници.

<sup>369</sup> <http://www.b2binternational.com/research-and-intelligence/competitive-intelligence/>

- 2) Истражување на цените на конкуренцијата.
- 3) Интервјуа со конкурентите.
- 4) Интервјуа со клиентите.
- 5) Интервјуа со добавувачите, дистрибутерите, разни здруженија и експерти.
- 6) Средување на информациите здобиени на терен од страна на тимови за продажба, манаџери и друг внатрешен персонал.
- 7) Анализа на веб-страниците на компаниите.
- 8) Здобивање со јавни владини податоци.

Истражувањето на конкуренцијата обезбедува богати и разновидни увиди во работењето на конкурентните компании истото обезбедува и сепофатен преглед на конкурентната средина, како и детални профили на конкурентните компании како што се нивните карактеристики, потреби, ставови, инвестициски планови, стратешки насоки, маркетинг стратегии, финансиски податоци, планови и така натаму. Конкурентските профили по својата природа се прилагодуваат кон потребите и ситуациите, меѓутоа петте профили на Porter M. можат да се користат како основа за високо ниво на проценка на севкупната конкурентска средина во секој пазар. Овие профили се прикажани во слика 1:



Слика 1: Петте профили на Michael E. Porter за проценка на севкупната конкурентска средина

Скоро секоја компанија која работи во конкурентска средина може многу да добие со истражување на конкуренцијата, без разлика дали компанијата работи на домашен или меѓународен пазар. Меѓутоа со навлегување на меѓународниот пазар, компанијата се соочува со поголема конкуренција од онаа на домашниот пазар. На пример, одредени производи не се натпреваруваат само со исти такви производи, туку

и со слични видови на производи. Слично на тоа, компаниите кои нудат сретства за заштеда на трудот на домашниот пазар се соочуваат со конкуренција на ефтина работна рака. Како резултат на тоа, компанијата мора да ги одреди видовите на конкуренција, да ги следи конкурентските активности и на крај да го процени нивниот ефект на нејзините операции.<sup>370</sup>

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Со користење на методот на анализа на податоци истражувањето се базира врз податоците добиени преку интернет за пет компании од САД кои се занимаваат со прибирање на податоци за истражување на компаниската конкурентност на домашниот и меѓународниот пазар.

Петте компании се следните<sup>371</sup>:

1. SIS International Research

11 East 22 Streets

2<sup>nd</sup> Floor

New York

2. Sharp Market Intelligence

P.O. Box 335

Hermosa Beach, CA 90254

Los Angeles

3. B2B International

707 Westchester Avenue

White Plains, NY 10604

New York

4. Deep See Research

707 Westchester Avenue

White Plains, NY 10604

New York

5. Perpetual Strategist

30 South Wacker Drive

Suite 200

Chicago, IL 60606

<sup>370</sup> Czinkota M. R. and Ronkainen I. A. , "International Marketing", second edition, 1990

<sup>371</sup> <http://www.greenbook.org/market-research-firms.cfm/competitive-intelligence>

## РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Врз основа на спроведеното истражување овие компании за истражување на компаниската конкурентност ги превземаат следните активности:

1. *SIS International Research* обезбедува целосна услуга за истражување на домашниот и меѓународниот пазар. Нивните услуги вклучуваат увид во различните мислења и перцепции, сегментација, прибирање на податоци, брендирање, конкурентско разузнавање, ревизија и истражување на големината на пазарите. Нивните методи вклучуваат фокус групи, етнографија, онлајн истражувања, секундарно истражување, социјални медиуми, анализа и многу повеќе. Нивни специјалности за истражување се:

- Бизнис и професионално истражување.
- Конкурентско разузнавање.
- Студии за задоволство на клиенти.
- Меѓународно маркетинг истражување.
- Спроведување на студии во повеќе држави.
- Студии за оценување на можностите на пазарите.
- Услуги за прибирање на податоци.
- Едукација.
- Истражување на можности низ целиот свет.

2. *Sharp Market Intelligence* обезбедува стратешки и конкурентски информации за пазарите и разгледување на индустрии, компании, производи, услуги и трендови за компании во САД, Европа, Азија и Африка. Нивните разузнавачки служби вклучуваат анализа и индикатори на рано предупредување за влез на пазарот, линија на експанзија, развој на бизнис и стратешко планирање. Компанијата открива податоци за можност на раст, податоци за непознати групи на потрошувачи, надворешни конкурентни сили, смени на трендови на пазарот. Нивните специјалности за истражување се:

- Конкурентско разузнавање.
- Секундарно истражување.
- Студии за оценување на можностите на пазарите.

3. *B2B International* е консултантска компанија која обезбедува истражување на различни бизниси и разузнавачки студии на национално и глобално ниво. Врши над две илјади анкети во сите индустриски сектори за некои од најголемите компании во светот и објавува водечки книги и статии за маркетинг и истражување на пазарот. Нивните услуги вклучуваат проценка на пазарот и студии за влез на пазарот, студии за развој на производи, студии за брендирање, стратегии на цени и студии за рекламирање. Нивните специјалности за истражување се:

- Истражувања за рекламирање.
- Истражувања за брендирање.
- Бизнис и професионално истражување.
- Конкурентско разузнавање.
- Меѓународно маркетинг истражување.
- Маркетинг истражување во повеќе држави.

- Студии за оценување на можностите на пазарите.
  - Студии за сегментација на пазарите.
4. *Deep See Research* специјализира во меѓународно истражување на клиентите на конкурентите и испорачува увид за истите. Со користење на ресурсите и подршката на водечките консултантски компании имаат длабоко разбирање на целиот синџир на вредности и прашања кои ги засегаат компаниите, спроведуваат анализа на информациите и нудат свежа перспектива на различните бизниси. Нивните специјалности за истражување се:
- Истражувања за рекламирање.
  - Истражувања за брендирање.
  - Конкурентско разузнавање.
  - Истражување на трендовите.
  - Истражување на клиентите.
  - Меѓународно маркетинг истражување.
  - Маркетинг истражување во повеќе држави.
  - Истражување на нови производи.
  - Стратешко истражување.
  - Истражување и мониторинг на социјалните медиуми.
  - Онлајн истражување.
5. *Perpetual Strategist* специјализира во собирање на информации за конкурентите кои тешко се наоѓаат и нивно брзо доставување. Тие се светски снабдувачи на стратешки и тактички истражувања. Тие имаат голем обем на човечки ресурси кои работат за големи компании низ целиот свет. Нивните специјалности за истражување се:
- Конкурентско разузнавање.
  - Меѓународно маркетинг истражување.
  - Стратешко истражување.

Од горенаведените информации за работата на овие компании може да се види дека истите превземаат исти или слични активности за истражување на компаниската конкурентност независно од тоа дали истражувањето се спроведува на национално или меѓународно ниво. Единствената разлика помеѓу домашниот и меѓународниот пазар претставува повеќе бројната конкуренција која може да се најде на меѓународно ниво. Поради тоа за спроведување на истражување на конкуренцијата на меѓународно ниво се потребни поголем број на човечки ресурси кои ќе бидат во можност на поефикасно прибирање на податоци, нивна анализа и спроведување на истражувањето на меѓународниот пазар за разлика од она на домашниот.

### ЗАКЛУЧОК

Алатките и техниките на маркетинг истражувањето на компаниската конкурентност на домашниот и меѓународниот пазар се исти, само околината е различна. Нејзината разлика се гледа во поголемата конкуренција во меѓународниот пазар. За успешно истражување на конкуренцијата потребен е кадар на истражувачи кои ќе бидат во можност да ја проценат целокупната конкуренција, да ги пронајдат директните конкуренти, да одредат со кои компании да се натпреваруваат, да ги

одредат јаките страни и слабостите на конкуренцијата. Во денешно време кога се повеќе се зголемува бројот на конкуренцијата потребно е поефикасно истражување на истата и користење на иновативни методи и техники кои би му помогнале на истражувачот без разлика дали се работи за истражување на конкурентноста на национално или глобално ниво.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Czinkota M. R. and Ronkainen I. A., 1990, *International Marketing*, second edition.
- 2) Porter M. E., 1986, *Changing patterns of International Competition*, Volume XXVIII, Number 2.
- 3) *Market Research and Competitive Intelligence*,  
<http://engrossed.me/2011/02/market-research-and-competitive-intelligence/>
- 4) *Competitive Intelligence*, <http://www.greenbook.org/market-research-firms.cfm/competitive-intelligence>
- 5) *Competitive Intelligence Research*, <http://www.b2binternational.com/research-and-intelligence/competitive-intelligence/>



## АНАЛИЗА НА КАПАЦИТЕТОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА КАКО ОСНОВА ЗА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА

### THE IMPACT OF INFORMATION ON THE PARTICULAR ENVIRONMENT IN THE PROCESS OF CREATING AN ORGANIZATIONAL STRATEGY

**Доц. д-р Менде Солунчевски**

Министерство за одбрана

[mendesolun@yahoo.com](mailto:mendesolun@yahoo.com)

**Mende Soluncevski Ph D**

Ministry of Defence

[mendesolun@yahoo.com](mailto:mendesolun@yahoo.com)

**Доц. д-р Лидија Стефановска**

БАС Институт за менаџмент Битола

[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

**Lidija Stefanovska Ph D**

Bas Institute of management Bitola

[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

УДК: 005.21:334.72(497.7)

#### АПСТРАКТ

Стратегискиот менаџмент, како современ пристап во водењето на организациите, подразбира постојано прилагодување кон променливото окружување. Создадениот притисок наметнува притоа внимателно постапување со креирањето на стратегиските позиции, од кои зависи натамошниот животен циклус на организацијата и нејзината конкурентност.

Во рамките на истражувачка програма на БАС Институтот за менаџмент Битола, во истражувачкиот проект ИП 1 „Компаниите како стратегиски фокусирани организации за конкурентност“, особено во темата 1.1 „Организациската стратегија во насока на создавање на конкурентна организација“, своите истражувачки напори ги насочува кон добивање резултати на кој начин менаџерите приоѓаат при формулација на организациската стратегија. Центар на истражувачкото внимание се малите и средни организации во Република Македонија, кои опфаќаат и најголем дел од вкупниот број организации во државата.

Во трудот конкретно ќе биде опфатена постапката за анализа на организациите капацитети од страна на тимовите за стратегиско планирање и степенот на влијание на добиените резултати во креирањето организациска стратегија.

**Клучни зборови:** организациски капацитет, организациска стратегија, стратегиски менаџмент.

## ABSTRACT

Strategic management as a modern discipline of leading the organization means constantly adapting to the changing environment. Generated pressure provides careful handling during the creation of strategic positions, from which depends the further life cycle of the organization and its competitiveness.

Within the research program of BAS Institute of Management Bitola in the research project IP 1 "Companies as strategically focused organizations for competitiveness", especially in topic 1.1 "Organizational strategy aimed at creating a competitive organization," its research efforts are directed towards obtaining results of how managers proceed towards the process of formulating the organizational strategy. The center of research attention are the small and medium enterprises in the country, which are the majority of the total number of enterprises in the country.

This paper covers the procedure of analyzing the organizational capacities by the strategic planning teams and the degree of influence of these results in the creation of organizational strategy.

**Key words:** organizational capacity, organizational strategy, strategic management.

## ВОВЕД

Капацитетите на организацијата се невидливите и видливи ресурси кои го сочинуваат внатрешното окружување и претставуваат основен фактор за креирање конкурентска стратегија и остварување одржлива конкурентска предност на пазарот. Ресурсите се влезни елементи во процесот на трансформација, чија крајна цел е добивање производ или услуга која ќе биде над просекот и ќе претставува вистинска вредност за организацијата со која таа конкурира на пазарот.

Основната поделба на ресурсите е на видливи и невидливи ресурси. Видливи ресурси се средства кои можат да бидат допрени и квантифицирани. Невидливи ресурси се средства кои се длабоко вкоренети во историјата на организациите и кои биле акумулирани со тек на време.<sup>372</sup> Но и покрај оваа стрикна поделба, ресурсите сами по себе не носат конкурентна предност, туку таа се создава преку уникатно поврзување и искористување на двата типа ресурси. Затоа, стратегиската вредност на ресурсите се изразува преку степенот до кој тие можат да придонесат за развојот на способностите, суштинските вредности, а во крајна линија и на конкурентската предност.<sup>373</sup> Особено важни се способностите на организацијата да ги употреби ресурсите кои се интегрирани со цел да се остварат саканите резултати и состојба. Способностите кои се пресудни за стекнување на конкурентската предност и стратегиската конкурентност се базираат пред сè на развој, пренос и размена на информации и знаење преку човечкиот капитал на во организациите.<sup>374</sup>

Големината на капацитетите во малите и средни организации во РМ се услов за креирање на конкурентска организациска стратегија и услов за развој на малиот и среден бизнис во РМ.

<sup>372</sup> Шуклев, Б., Дракулевски, Љ., Стратегиски менаџмент, ЕФ, Скопје, 2001, стр. 111.

<sup>373</sup> Marsh, S., & Ranft, A., Why resources matter: An empirical study of knowledge-based resources on new market entry, 1999, 43-66.

<sup>374</sup> McEvily B., & Zaheer A., Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, Strategic Management Journal, 20, 1133.

Во овој труд ќе претставиме сегмент од истражувачкиот проект ИП 1 „Компаниите како стратезиски фокусирани организации за конкурентност“, особено во темата 1.1 „Организациската стратегија во насока на создавање на конкурентна организација. Соодветната подготовка на инструментите за анализа на капацитетите на малите и средните организации во РМ од страна на тимовите за стратезиско планирање е еден од условите за соодветно дијагностицирање на капацитетите во малите и средни организации во РМ, а тоа пак претставува база за креирање на стратегии за конкурентска предност и остварување на надпросечен профит.

### АНАЛИЗА НА КАПАЦИТЕТОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Авторите Амбаста и Момаја (Ambastha, A. and Momaya, K. 2004) по опсежна анализа на литературата за конкурентноста на компаниско ниво доаѓаат до заклучок дека во практиката сеуште доминира ресурсно заснованиот пристап на конкурентноста.<sup>375</sup> Моделот заснован врз ресурси за остварување на натпросечен профит, за основа ја има перспективата дека интерното окружување на една компанија во поглед на нејзините ресурси и способности, е поважно за одредување на стратезиските активности, од екстерното окружување., т.е пооригиналните ресурси и способности на компанијата претставуваат основа за креирање конкурентска стратегија. Овој модел сугерира дека организацијата е збир од еволутивни способности со кои се управува динамично во потрага по остварување на натпросечен профит.<sup>376</sup>

Способностите во организацијата и нејзината конкурентност доаѓаат до израз кога ресурсите целосно се искористени и интегрирани во исполнувањето на специфични работни задачи кои ќе резултираат со производ или услуга што е супериорен и максимално ќе ги задоволи барањата на клиентите.<sup>377</sup> За ефикасно искористување на капацитетите на организацијата неопходно е организацијата да креира соодветна стратегија. Патот до креирање на соодветна конкурентска стратегија во организацијата е ефикасна анализа на капацитетите од страна на тимовите за стратезиско планирање. Капацитетите во организацијата можат да се претстават преку четири видови на способности.

Табела1:Четириите критериуми на одржлива конкурентска предност

Вредни способности	И помагаат на организацијата да ги неутрализира заканите или да експлоатира можности
Ретки способности	Не се поседувани многу
Способности што се тешки за имитирање	Историски: уникатна и вредна организациска култура или бренд Социјална комплексност: меѓучовечки односи, доверба и пријателство меѓу

<sup>375</sup> Ambastha, A. and Momaya, K. 2004. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. Singapore Management Review. 26(1): 45.

<sup>376</sup> Markides C.C., A dynamic view of strategy, Sloan management, Review, 40, Abell, 1999, pp.55.

<sup>377</sup> Стефановска, Л., Солунчевски, М., Современите тенденции на стратезискиот менаџмент како фактор на влијание врз организациската конкурентност, БАС, Битола, 2012.

	менаџерите, добавувачите и клиентите
Неодржливи способности	Без стратегиски еквивалент

*Извор: D.Hanson, P.J. Dowling, M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, Strategic Management, Competitiveness & Globalisation 2008, Thomson Higher Education, стр.24.*

Вредните способности и овозможуваат на компанијата да ги експлоатира можностите или да ги неутрализира заканите од надворешната средина. Ова е особено битна компонентата кога се креираат матриците за стратегиско планирање, како што е SWOT матрицата, според која се помош на овие способности компаниите лесно може да постават офанзивни или одбрамбени стратегии, кои се во насока на максимално искористување на можностите од надворешното окружување, а анулирање на заканите што исто така доаѓаат од надворешната средина.

Ретките способности всушност, се способности што ретко кој конкурент ги поседува. Клучното прашање што треба да се одговори, кога се евалуира овој критериум е колку компании што се наши конкуренти ги поседуваат овие ретки способности?<sup>378</sup> Способностите што се скапи за копирање се оние коишто другите организации потешко ќе ги развијат или пак воопшто неможат да ги развијат, токму заради нивната специфика. Одделна организација понекогаш е способна да развие способности како резултат на „уникатните историски услови“, односно како резултат на нејзината еволуција со тек на време, пришто апсорбирала вештини, способности и ресурси што за нив се уникатни и ја отсликуваат нивната посебна препознатливост низ историјата. Пример, организација која има уникатна и вредна организациска култура која се појавила во почетните фази на историјата на компанијата, може да има предност во однос на организациите основани во друг историски период која може да се имитира непотполно.<sup>379</sup> Незаменливите способности немаат стратегиски еквивалент. Во менаџерските кругови општо е познато дека колку што е потешко да се замени одредена способност, толку е поголема е нејзината стратегиската вредност. Знаењата кои се специфични за одредена организација и работните односи засновани врз доверба меѓу менаџерите и другите вработени се примери за способности кои тешко се идентификуваат и за кои изнаоѓањето на супститути претставува предизвик.<sup>380</sup>

Се чини дека културата и човечкото знаење во организацијата се скапи за копирање и токму тие ја претставуваат основата на незаменливи способности, пресудни за стекнување на конкурентска предност. Организациската култура како поделен збир на убедувања, очекувања, вредности и норми влијае како членовите се однесуваат меѓусебно и соработуваат во процесот на креирање на стратегијата за да ги постигнат организациските цели.

Една од најважните способности во организацијата е довербата. Истражувањата покажуваат дека довербата ги намалува трошоците кои организациите ги имаат

<sup>378</sup> Hanson, D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic Management, Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, 2008, (превод, 2009) Глава 3, стр.24.

<sup>379</sup> Barney, Firm resources, Harvard Business Review, 74(6) 108.

<sup>380</sup> Hanson, D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic Management, Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, 2008, (превод, 2009) Глава 3, стр.27.

предвидено за менаџирање и управување и ја намалуваат потребата за контрола во организацијата. Според Davis (Davis, 2000), довербата ги задоволува сите четири критериуми за остварување на одржлива конкурентска предност. Таа е вредна бидејќи им овозможува на организациите подобро да ги задоволуваат клиентите и како резултат на тоа да ги подобрат своите перформанси, ретка бидејќи малку конкуренти имаат односи меѓу менаџерите и вработените кои ги краси доверба и скапа за копирање бидејќи е површно двосмислена и социјално комплексна. Како таква на конкурентните им е тешко да разберат што е доверба и како да ја воспостават во своите организации. Довербата е незаменлива бидејќи конкурентите тешко ја забележуваат. Тоа значи дека довербата има потенцијал да ги намали трошоците потребни за набљудување на однесувањето на вработените, како и да ги зголеми приходите преку напорите на вработените кои се мотивирани од довербата која постои меѓу нив и нивните вработени.<sup>381</sup>

Тешките менаџерски одлуки во поглед на ресурсите, способностите и суштинските предности ги карактеризираат три услови: несигурност, комплексност и интерорганизациски конфликт. За да го олеснат развојот и користењето на суштинските предности менаџерите мораат да имаат храброст, самодоверба, интегритет, капацитет да се справат со несигурноста и комплексноста и подготвеност да бараат одговорност од луѓето за нивната работа и самите да ја прифатат својата одговорност.<sup>382</sup> Менаџерите кои ги носат одлуките врз основа на квалитетна и сеопфатна анализа на ресурсите, способностите и суштинските вредности имаат значително влијание врз способноста на организациите да креираат високо конкурентска стратегија.

### **ИНСТРУМЕНТИ ЗА АНАЛИЗА НА КАПАЦИТЕТИТЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ФИРМИ ВО РМ КАКО УСЛОВ ЗА КРЕИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА СТРАТЕГИЈА**

Претходните констатации експлицитно и имплицитно упатуваат на клучната улога на менаџментот на компаниите во обезбедувањето на нивната конкурентност. Тоа особено се однесува на развивање висока компетентност на човечките ресурси на сите нивоа, обезбедувањето на одржлива компаниска конкурентност со примарен фокус на оние односи врз кои професионалните менаџери и вработените со своите компетенции може да имаат ефективно влијание.<sup>383</sup>

Истражувачката програма на БАСИМ има глобална истражувачка намера на подолг рок креирање на употребливо знаење за обезбедување одржлива компаниска конкурентност во тековното и согледано идно деловно окружување во Република Македонија. Употребливото знаење ќе се користи за развивање на компаниски стратегии за одржлива компаниска конкурентност.

Компаниската конкурентност е резултат на голем број средински и внатрешно организациски фактори. Поради тоа, холистичкиот пристап се наметнува како приоритетен. Всушност овој пристап е веќе присутен и кај современите автори кои ја третираат компаниската конкурентност. Според овој пристап развојот на компаниската

<sup>381</sup> Davis H.J. at all., The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage, Strategic Management Journal, in press 2000, 54-55.

<sup>382</sup> Hanson, D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic Management, Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, 2008, (превод, 2009) Глава 3, стр. 14.

<sup>383</sup> Менаџментот и компаниската конкурентност, Истражувачка програма, БАСИМ, Скопје, 2012, стр.3

стратегија се третира како алатка за обезбедување конкурентска предност на компаниите.<sup>384</sup>

Во вкупната конкурентност на компанијата значително е вградена посветеноста на вработените. Оваа посветеност зависи од квалитетот на работниот живот што го обезбедува менаџментот. Тоа пак во голема мера влијае врз довербата меѓу вработените и менаџментот.

Еден од примарните истражувачки области и приоритети во истражувачката програма на БАСИМ е стратегискиот менаџмент, а во негови рамки дефинирање на внатрешното компаниско окружување и начинот на неговото проценување и вклучување во процесот на формулирање на компаниската стратегија.<sup>385</sup>

Поаѓајќи од оваа програма се разви макропроект со наслов: *Развивање стратегиски фокусирана организација за конкурентност*. Во рамките на овој макропроект развиени се три истражувачки проекти. Еден од нив е БАСИМ ИП 1. *Компаниите како стратегиски фокусирани организации за конкурентност*. Во овој проект е опфатена темата: *СМ1 Категоризирање на срединските фактори релевантни за дефинирање на компаниската стратегија во определен тип на компании*.<sup>386</sup> Трудот: *Анализа на капацитетот на организацијата како основа за креирање на организациската стратегија*, е дел од оваа тема во наведениот проект.

За овој проект БАСИМ подготви повеќе инструменти. Меѓу кои: скала на проценка на стратегискиот план; скала на проценка на организациската клима и култура; скала на проценка на организациска ефективност на лидерот; прашалник за мерење на организациска клима; прашалник за стил на лидерство; прашалник за самопроцена на водство; прашалник за организациска клима и задоволство од работа и др.<sup>387</sup>

Примарна цел на овој проект е добивање на употребливо знаење за креирање на конкурентска стратегија и создавање на позадоволувачка и попродуктивна работната средина, а со тоа ќе се зголеми конкурентноста на организацијата.

### ПРЕЛИМИНАРНО ИСТРАЖУВАЊЕ

ПРЕЛИМИНАРНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ е спроведено во мај 2013 година, со 12 генерални менаџери од партнерските организации на БАС. Како инструмент е користен анкетен прашалник.

Со обработка на резултатите може да се констатира следниот општ заклучок: менаџерите најповеќе го ценат финансискиот капитал и дека многу помалку енергија трошат на невидливиот капитал (интелектуален капитал, организациска култура и сл.).

Во првото прашање од анкетниот прашалник се бараше менаџерите да извршат категоризација на капацитетите според Балансираната картична со резултати. Резултатите се прикажани во табела 1.

<sup>384</sup> Feurer, R. Chaharbaghi, K. (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", *Management Decision*, Vol. 32 Iss: 2, pp.49 – 58.

<sup>385</sup> Менаџментот и компаниската конкурентност, Истражувачка програма, БАСИМ, Скопје, 2012, стр.11.

<sup>386</sup> Истражувачки проекти на БАС институтот за менаџмент, Битола 2012, стр.2

<sup>387</sup> Инструменти за БАСИМ ИП 1. Компаниите како стратегиски фокусирани организации за конкурентност, БАСИМ, Битола, 2013.

Табела 2: Категоризација на организациските капацитети

Категоризирање на капацитетите	Ранг
Финансиски капацитети	1
Развојни капацитети (човечки ресурси)	3
Работен процес (вештини, компетенции)	2
Добри клиенти	4

Од табелата може да се констатира дека менаџерите сеуште не ја сфаќаат важноста на невидливиот капитал. Исто така во голема мера е битно и вклучувањето на вработените во креирањето на стратегиската насока на организацијата.

Второто прашање се однесува на тоа колку се вклучени вработените во процесот на креирање на организациската стратегија. Резултатите се прикажани во табела 2.

Табела 3: Вклученост на вработените во креирањето на ОС

Вклучување на вработените во креирањето на организациската стратегија ОС	Истражувани организации	
Понудени одговори	Frequency	Percent
ОС ја креира стратегиски тим кој го сочинуваат вработени	6	50,0
Го ценам нивното мислење, но сепак генералната ОС ја донесувам самостојно	4	33,33
Користам упатства од надворешни консултанти	2	16,7
Вкупно:	12	100,0

Од табелата јасно може да се согледа дека во најголем дел од случаевите организациската стратегија се донесува тимски од страна на стратегиски тимови кои ги сочинуваат вработени од повеќето сектори и хиерархиски нивоа во организацијата. Но, сепак не е мал бројот на организации во пилот тражувањето кои нагласуваат дека организациската стратегија ја донесуваат самостојно, а мал процент од истражуваните организации бараат и консултантска услуги во процесот на донесување на организациската стратегија.

На прашањето колку и како вложуваат во развојот на човечките ресурси, добиените одговори преикажани во Табела 4 не упатуваат на констатацијата дека најголемиот дел од организациите во пилотното истражување вложуваат во развој на човечките ресурси и тоа најмногу преку посета на обуки и семинари кои се специфични за дејноста која се работи (75%), а во многу помал развојот го гледаат преку посета на странски компании со слична дејност (16,7%), току поради големите



финанасиски средства кои се потребни за овој вид развој. Многу мал дел, односно (8,3%), развојот на човечките ресурси го гледаат преку пратење на современе литература и интернет пребарување, што занчи дека овој начин на развој на човечките ресурси останува на сопствената иницијатива на вработените.

Табела 4: Начини на развој на човечките ресурси

Како ги развивате човечките ресурси како значаен капацитет во Вашата организација	Истражувани организации	
Понудени одговори	Frequency	Percent
Преку обуки и семинари специфични за дејноста	9	75%
Преку посета во странски компании со слична дејност	2	16,7
Преку пратење на современа литература и интернет	1	8,3
Не вложувам во развој на човечките ресурси	/	0
Вкупно:	12	100,0

### ЗАКЛУЧОК

Од анализата на пилотното истражување може да се констатира дека потребна е зголемено убедување на менаџерите за активирање на човечките ресурси во процесот на креирање на страетгиските одлуки и максимално искористување на нивниот капацитет. Исто така за поздравување се напорите на менаџерските тимови во истражуваните организации кои го сфаќаат бебифито од развојот на човечките ресурси и во согласност со финансиските средства одобрени за таа намена обезбедуваат нивен развој најчесто преку посета на обуки и семинари кои се од соодветната дејност. Само со квалитетно развивање на организациските способности може да се остварат саканите резултати и состојба. Способностите во организацијата и нејзината конкурентност доаѓаат до израз кога ресурсите целосно се искористени и интегрирани во исполнувањето на специфични работни задачи кои ќе резултираат со производ или услуга што е супериорен и максимално ќе ги задоволи барањата на клиентите.

Од друга страна, менаџерите многу малку обрнуваат вниманите на значењето на невидливите ресурси, кои може да претставуваат моќна социјална алатка или „ветер во грб“ кон постигнување на рабитен успех. Културата и човечкото знаење во организацијата се способности кои ги задоволуваат сите четири критериуми пресудни за стекнување на конкурентска предност. Организациската култура, клима и менаџментот како пресудни способности од внатрешното окружување на организацијата во процесот на креирање на конкурентска стратегија се предмет на проучување од страна на стратегиските тимови на БАСИМ.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1) Ambastha, A. and Momaya, K. 2004. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. Singapore Management Review. 26(1).
- 2) Barney, Firm resources, Harvard Business Review, 74(6)
- 3) Gareth R. Jones., Jennifer M. George., Современ Менаџмент, (Modern Management), Skopje, 2010, стр. 412-417.
- 4) Davis H.J. at all., The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage, Strategic Management Jurnal, in press 2000
- 5) Feurer, R. Chaharbaghi, K. (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", Management Decision, Vol. 32 Iss: 2
- 6) Истражувачки проекти на БАС институтот за менаџмент, Битола 2012
- 7) Инструменти за БАСИМ ИП 1. Компаниите како стратегиски фокусирани организации за конкурентност, БАСИМ, Битола, 2013
- 8) Marsh, S., & Ranft, A., Why resources matter: An empirical study of knowledge-based resources on new market entry, 1999
- 9) Markides C.C., A dynamic view of strategy, Sloan management, Review, 40, Abell, 1999
- 10) McEvily B., & Zaheer A., Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, Strategic Management Journal, 20,
- 11) Менаџментот и компаниската конкурентност, Истражувачка програма, БАСИМ, Скопје, 2012
- 12) Nonaka, I., & Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995,
- 13) Hanson, D. Dowling P.J., Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., Strategic Management, Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, 2008, (превод, 2009)
- 14) Стефановска, Л., Солунчевски, М., Современите тенденции на стратегискиот менаџмент како фактор на влијание врз организациската конкурентност, БАС, Битола, 2012
- 15) Шуклев, Б., Дракулевски, Л., Стратегиски менаџмент, ЕФ, Скопје, 2001.

## THE EFFECTS OF MULTICULTURAL AND MULTILINGUISTIC STRUCTURE OF WESTERN BALKANS ON ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

Şermin Şenturan Ph D

Bülent Ecevit University, Zonguldak/Turkey

[senturansermin@gmail.com](mailto:senturansermin@gmail.com)

UDK: 330.34:316.732-021.463(497-15)

### ABSTRACT

Today Western Balkans is more of a political than geographic definition for the region of Southeast Europe that is not in the European Union yet. It is a very diverse ethno-linguistic region, being home to multiple Slavic, Romance, Turkic, Albanian and other languages. Cultural and language differences within countries creates many development opportunities as well as conflict and violence. People flow across borders and from the countryside into urban area in search for jobs and opportunities. If countries in the region can manage cultural and linguistic diversity they can benefit from the potential of migrants and minorities for entrepreneurship and innovation. If conflicts can not be managed, cultural differences due to migration or the presence of minority groups can, undermine the country's sense of community and identity, and weaken their ability to respond to challenges, adapt to change, attract investment and growth. It is necessary to review a range of institutions, services and policies to create the appropriate governance structures and mechanisms to remove obstacles and enhance for the integration and contribution of migrants and minorities to the development of the countries.

**Key words:** Western Balkans, culture, multilinguistic, multicultural, economic development, investment.

### INTRODUCTION

Multiculturalism relates to communities containing multiple cultures. It represents "politics to regulate public relationships among different cultures in a certain society, including the way of using the language and symbols" (Dokmanovic, 2005, p.28). The term is used in two broad ways, either descriptively or normatively (Heywood, 2000, p.227). As a descriptive term, it usually refers to the simple fact of cultural diversity, it is generally applied to the demographic make-up of a specific place, sometime at the organizational level, e.g. schools, businesses, neighbourhoods, cities or nations. As a normative term, it refers to ideologies or policies that promote this diversity or its institutionalisation; in this sense, multiculturalism is a society "at ease with the rich tapestry of human life and the desire amongst people to express their own identity in the manner they see fit (Bloor, 2010, p.272). Such ideologies or policies vary widely, including country to country (Harper, 2011, p.50), ranging from the advocacy of equal respect to the various cultures in a society, to a policy of promoting the maintenance of cultural diversity, to policies in which people of various ethnic and religious groups are addressed by the authorities as defined by the group they belong to. However, two main different and seemingly inconsistent strategies have developed through different government policies and strategies.

The first focuses on interaction and communication between different cultures. Interactions of cultures provide opportunities for the cultural differences to communicate

and interact to create multiculturalism. The second centers on diversity and cultural uniqueness. Cultural isolation can protect the uniqueness of the local culture of a nation or area and also contribute to global cultural diversity. A common aspect of many policies following the second approach is that they avoid presenting any specific ethnic, religious, or cultural community values as central (Mooney Cotter, 2010, p.13).

There are many concerns about the issue of multi-ethnicity and relations between different ethnic groups today (Joppke, 2004, 237-257; Parvin, 2009, 351-363; Fejsa, 2012, 462-477; Otovescu, 2012, 441-461; Nicolaescu, 2012, 112-125) or networks of communication created during modern times (Mircea, R., & Dragoi, V., 2008, 34-49; Vladutescu, 2012, 790-796). Most authors report the problem from the perspective of multiculturalism in the European space and believes that current policies and approaches are required to state specifically the lack of cohesion due to existing ethnic mosaic. Contemporary world is traversed by ethnic conflict and identity crisis and this is so obvious that it need not prove.

Both Europe (Eastern and Western) have their common cultural sources in Grek literature, Jewish religion and Roman law. Even if critics of multiculturalism (such as Rubin, M., Watt, S. E., & Ramelli, M., 2012, 498-505) may argue against cultural integration of different ethnic and cultural groups to the existing laws and values of the country, this idea cannot be a model of judging the whole phenomena. Alternatively critics may argue for assimilation of different ethnic and cultural groups to a single national identity but this is not the situation of imposing another identity but it is a matter of choice (Enachescu, 2013, p.108-115).

To be a part of a modern society means to live in a society where cultural pluralism has dominance, in other words, where there is coexistence of many different cultures without any dominating culture. The national or ethnic minorities are traditionally considered as a problem, or as a potential opportunity for creating a problem in many of the countries. Their existence implies a necessity of legal assurance of a list of rights and freedoms which have been implemented in the international documents for protection of the rights of minorities. Ensuring those rights to minorities, in order to improve their position in the society, is usually a high cost process, especially for relatively poor countries. As a result of the globalization and the increased migration in the last twenty years there has been a significant growth of diversity (Trbojevik, 2009, 553). The changed demographic structure has led to discovering and implementing new approaches that would correspond to the new reality in the society. The multiculturalism is a multifaceted movement that emerged around the 1990s as a critique of mainstream political philosophy and social sciences. Proponents of multiculturalism argue that contemporary societies are characterized by cultural pluralism and that this important fact has long been ignored or even denied in mainstream debates.

One of the most influent approaches within the normative multiculturalism is the one of Will Kymlicka. Kymlicka focuses on national and ethnic groups and distinguishes two main sources of cultural diversity. The first is multinationality, which refers to the coexistence of more than one societal culture within a state, like for example in Canada, Belgium and Switzerland. And the second form is polyethnicity, resulting from immigration from other states. Kymlicka embraces the liberal emphasis of choice and autonomy, but argues that the freedom of choice is embedded in a culture and not free-floating in the void.

These societal cultures are historical communities that are more or less institutionally complete, territorially concentrated and based on a shared language. Kymlicka asserts national minorities should be able to preserve their distinct societal culture, whereas ethnic groups should be able integrate into the dominant societal culture of their new state, without losing their ethnic distinctiveness. Ethnic groups cannot constitute their own societal culture, based on their original language in a separate territory. Minority societal cultures can be offered protection by self-government (political autonomy or territorial jurisdiction so as to ensure the full and free development of their distinct community) and special representation rights (a certain minimum number of seats reserved for their members in the legislature of the political system). Societies through the history have always consisted of people with different religious convictions, ethnic backgrounds, diverging lifestyles and conceptions of the good life. Human differences based on any part of the whole of one's identity in the modern society enter in almost every aspect of the contemporary living. They have found their place in the professional and scientific theory and literature, as well as in the public policies, therefore in the national and international legislative. The concept of human differences presents an understanding of the nature of the culture and the influence it has on the development and the functioning of the people whereas a special attention is given to the factors of power. It concerns the continuum of differences between people and groups which are a result of the biological, cultural and social factors. Multiculturalists claim that public policy affects members of different cultural groups differently, and hence that political philosophy needs to rethink its assumption of unitary citizenship and its presupposition that the public sphere is neutral. Every contemporary society is facing the phenomena of multiculturalism and multi-ethnicity. Multiculturalism should be determined as generally positive attitude towards members of different cultures (Andova and Jovanovska, 2008, 493). The modern flows that determine the development of the society enclose the request to respond the needs that come with the implementation of cultural pluralism. Accepting the cultural pluralism implies implementation of certain values and needs in every sphere of life. In that context, the public policies are confronted with the challenge of creating new and more effective strategies and measures, which would enable every citizen to practice their own rights and freedoms (Jovanovska & Stojmenov, 2010, p. 116-118).

Cultural diversity is increasingly at the core of the academic and political debate. On the one hand, diversity is referred to as a main asset for development and human welfare. At the global level, the *Universal Declaration on Cultural Diversity* (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation - UNESCO, 2001) states that "cultural diversity is as necessary for humankind as biodiversity is for nature" (Art. 1). Similarly, at the European level diversity is seen as the core concept of European identity (and *United in Diversity* is the motto proposed by the European Constitution). On the other hand, the processes of European integration, enlargement, new migration flows and the compression of time and space induced by globalisation bring diversity to the forefront, facing policy-makers with formidable questions, concerning as different areas as migration, labour market, education and language policies as well as the physical, political and social structure of countries and cities (EU Research, 2005, p. 28)

The question that arises is, "Does multiculturalism endanger some of the functions of the liberal state?" The answer to this question depends on the ideological orientation of the theoreticians and the degree at which they accept the idea of multiculturalism. Namely,

supporters of the liberal theory believe that liberalism offers the neutral conditions which are crucial for the coexistence of all cultures. Kymlicka as a main supporter of multiculturalism thinks that acceptance of multiculturalism is not jeopardizing the values of the liberal state. According to him, multiculturalism even strengthens some of those values such as democracy by providing the access of non-dominant groups to the political institutions. Multicultural regulative leads to mobilization and increased participation of ethnic groups in politics. The degree of individual freedom is increased through provision of larger possibilities for cultural choices that were previously prohibited and stigmatized (Kymlicka, 2007, p.32).

Social workers and their cultural competencies are in the focus multicultural social work practice. They are the main agent for transformation of contemporary practice and redefinition of their attitudes, knowledge, skills, and world views which are essential for causing positive change in the world of the beneficiaries of services. Social work as a profession has been focused on assisting individuals in accomplishing their full potentials. Within this holistic perspective, social work should take into account biological, psychological, social, and spiritual aspects of human needs, strengths, and experiences as well as cultural dynamics and diverse functioning sets among people (Trbojevik, 2008)

#### **WESTERN BALKANS MULTICULTURALISM IN THE CONTEXT OF EU**

Cultural diversity entails both costs and benefits. On the cost side, a common culture and a common language allows individuals to interact (and trade) more easily: a contract need not be translated if two individuals speak the same language. Moreover, cultural diversity may often lead to cultural shocks and conflicts. On the benefit side, skills and knowledge are often culture-specific: individuals with different cultural backgrounds have different skills, expertise and experiences. If different skills, expertise and experiences are relevant to each other, cultural diversity creates an environment where the gains from complementarities can be significant, provided that there exists enough communication between individuals and relationships are created (EU Research, 2005, p.28).

In the context of dealing with communal and national destruction of the Western Balkans the EU has two basic options for a background strategy. The first one is the dominant European – Western strategy for preventing violent change of borders and to support multiethnic – multicultural model of living and national development. The second possible strategic option for the EU and its allies is transformation and reshaping of communities and borders in an attempt to work out maximum ethnic homogeneity as tools to nation state stabilization and faster recovery. Such redesigning of the Balkans offers series of pragmatic benefits, in particular provided the nature of Balkan national mentality, deeply historicist and rooted into the ethnic identity of a nation. The absence for realistic chances and international consensus to proceed with the 'Balkan conference' strategic option for borders redesign, leaves open only the option to stick to the multiethnic – multicultural strategy for pacifying and integrating the Balkans into the European mainstream. It is a very expensive, very slow and controversial approach to transform the region. Multiculturalism is a communal principle, governing postmodern democratic societies, while on the Western Balkans we deal with war ravaged weak nations, stuck on the road between traditional society and modernity. The chances of success of this strategy lie only within developing a coherent and systemic strategic approach, wellcoordinated both



technologically and politically. This should be an intermediate strategy for the Western Balkans, bringing the region to the doorstep of full membership into the EU.

Considering the region's unequal capabilities, the financial burden of reconstruction and stabilization, as well as the potentially counter-productive effects of EU initiatives for the region, the problems of the Western Balkans can be better solved by including all countries of the region in the same process of European enlargement. This policy is based on the economic strength of the EU and the very small economic proportions of the Western Balkans. This idea gives priority to the economic rather than to political or civil-society incentives and gives preference to European solutions over bilateral support for reform efforts or intra-regional cooperation (Demi 2003, p.75)

## CONCLUSION

Multiculturalism has many effects on the economies of Western Balkan countries in business development and economic growth. Especially skilled workers who can speak multilanguage are a key source of information for companies in the new global economy. Those can open doors to investment opportunities overseas, help attract investment in the region and bring new work experience and an understanding of a global business context. Also those workers can help the businesses tap into new local and international markets, to expand the customer potential through improved cultural awareness and communications. They can enhance creativity, productivity and true decision-making through diverse approaches. In an environment of labour shortages, they can attract and retain top talent. They can also achieve a competitive edge by engaging more effectively with diverse customers, clients, suppliers and partner companies internationally. They can help to reduce training costs by sourcing international skills and experience from their local community.

## REFERENCES

- 1) Bloor K.(2010). The Definitive Guide to Political Ideologies. AuthorHouse.
- 2) Demi L.P. (2003), European Enlargement and the Integration Of Western Balkans, master thesis at Master of Arts in National Security Affairs at Naval Postgraduate School, Monterey California
- 3) Dokmanovic M. (2005) . Multikulturalizam nasprema bikulturalizam – edna makedonska prikazna, vo Ivan Dodevski ured., Multikulturalizmot vo Makedonija: model vo nastanuvawe. Skopje: Fondacija Institut otvoreno opstestvo,
- 4) Enachescu V.A. (2013) "Understanding Multicultural Communication and Cooperation Through Multicultural Dobrogea", Journal of Community Positive Practices XIII(2)
- 5) EU Research on Social Sciences and Humanities (2005), Economic Growth and Innovation in Multicultural Environments, Brussels,
- 6) Fejsa, M. (2012). "Improving the situation of the Ruthenian Minority in Serbia", Journal of Community Positive Practices, 12(3)
- 7) Harper T.L. (2011). Dialogues in urban and regional planning. Taylor & Francis.
- 8) Heywood A.(2000). Key concepts in politics. Palgrave Macmillan.
- 9) Joppke, C. (2004). "The retreat of multiculturalism in the liberal state: theory and policy", The British Journal of Sociology, 55(2),



- 10) Jovanovska B & Stojmenov S. (2010), "Implementing Multiculturalism : Social Inclusion of Minorities Through Decentralization Reforms in Macedonia", The Western Balkans Policy Review, Vol.1(1)
- 11) Kymlicka W. (2007) . The Global Diffusion of Multiculturalism: Trends, Causes, Consequences in Stephen Tierney, Accommodating Cultural Diversity, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- 12) Meyer E.J.(2010). Gender and sexual diversity in schools: an introduction. Springer. p. 16..
- 13) Mircea, R., & Dragoi, V. (2008). "The Ability Of Intercultural Communication". Journal of Community Positive Practices, 7(3-4)
- 14) Mooney Cotter A.M.(2011). Culture clash: an international legal perspective on ethnic discrimination. Ashgate Publishing, Ltd.
- 15) Nicolaescu, V. (2011). "Formation of the New Romanian Communities", Journal of Community Positive Practices, 11(4)
- 16) Otovescu, A. (2012). "Identity Features of the Romanian Immigrants from Italy", Journal of Community Positive Practices, 12(3)
- 17) Parvin, P. (2009). "Integration and Identity in An International Context: Problems and ambiguities in the New Politics of Multiculturalism". Political Studies Review, 7(3)
- 18) Rubin, M., Watt, S. E., & Ramelli, M. (2012). "Immigrants' social integration as a function of approachavoidance orientation and problem-solving style". International Journal of Intercultural Relations, 36
- 19) Trbojevik S.(2008), "The impact of multiculturalism on social work practice and the welfare state reforms", IUC Journal of Social Work: Theory and Practice, Issue 18
- 20) Vladutescu, S. (2012). "Relationships and communication Networks". Journal of Community Positive Practices, 12(4)

## ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ И МЕНАЏЕРСКАТА ЕТИКА КАКО КОМПОНЕНТИ НА УСПЕШНИОТ БИЗНИС

### SOCIAL RESPONSIBILITY AND MANAGERIAL ETHICS AS COMPONENTS OF SUCCESSFUL BUSINESS

**М-р Елида Митровска**

Бизнис академија Смилевски БАС Скопје  
**elida\_mitrovska@yahoo.com**

**Elida Mitrovska M Sc**

Business academy Smilevski BAS - Skopje  
[elida\\_mitrovska@yahoo.com](mailto:elida_mitrovska@yahoo.com)

УДК: 334.722:005.62]:005.35  
334.722:005.62]:174.7

#### АПСТРАКТ

Општествената одговорност претставува грижа на претпријатието за општествените проблеми која се операционализира низ одлуките донесени од страна на менаџерите. Всушност каналзирањето на ресурсите, етичкото однесување, обврска на менаџментот за унапредување на благосостојбата, обврски спрема стеикхолдерите, остварување на општиот интерес, обврска спрема општеството пред и по остварување на профитот – дел од општествената одговорност.

Многу често проблемите во бизнисот се општествени по својата природа и вклучуваат односи со групи и со поединци. Добрата етика е добар бизнис. Модерната етика треба да навлезе во филозофијата на општеството и на политиката, во вистинитоста, во размената на правда и фер третман на вработените.

Оттука произлегува констатацијата дека секој бизнис има етички должности кон секој од петте конституенти: сопственици-акционери, вработени, потрошувачи, доставувачи и владата. Секој од нив влијае на претпријатието или е под влијание на акциите што ги презема претпријатието. Етичките стандарди за менаџерите претставуваат саморегулациони сили во одлучувањето, со чија помош се обезбедува претпријатието да дејствува на општествено одговорен начин. Интересот за деловната етика се зголемува. Етичките стандарди стануваат значаен критериум за оценување на работата на менаџерите. Етичките стандарди на менаџерите во претпријатието играат крајно важна и клучна улога во определувањето на широк круг одлуки. Обврска на секое претпријатие е да постави систем на вредности и етички стандарди кои мора да бидат пренесени до членовите на претпријатието и до важните стеикхолдери.

**Клучни зборови:** општествена одговорност, менаџерска етика, менаџери.

#### ABSTRACT

Social responsibility represents care enterprise for social problems which operationalize through decisions adapted by managers. Actually channeling resources, ethical behavior, liability management for promotion of welfare, responsibility again

steikholders, achievement of general interest, obligation to society before and after achieving profil- part from social responsibility.

Very often the problems in the business are social in nature and include relation with groups and with individuals. The good ethics its good business. Modern ethics should penetrated in philosophy of society and politics in truth, in exchange off justice and fair treatment of employees.

Hence the connotation that each business has an ethical duty to each of the five constituents: owners- shareholders, employees, consumers, providers and the government. Each of them affect of the enterprice or is under impact of shares undertaken by the company. Ethical standards for mangers represent just regulation forces in the decision making process by means of which providers enterprice to ach in a socially responsible manner. Interest in business ethics increases. Ethical standards have become an important criterion for assesing the performance of managers. Ethical standards of the managers in the company play an extremely important and key role in the determination of a wide range of decision. Obligation of each enterprice to set up a system of values and ethical standards that must be transmited to the members of the company and to important stakeholders.

**Keywords:** social responsibility, managerial ethics, managers.

## ВОВЕД

Човечките ресурси најверојатно влегуваат во редот на најголемото и најзначајното богатство што го поседуваат современите општества, претпријатија или организации. Тоа е така бидејќи човечките ресурси ги сочинуваат вработените со своите знаења, умеења, вештини, креативност како и мотивираност и лојалност, неопходни за остварување на основните цели на претпријатието. Оттука, научната дисциплина менаџмент на човечките ресурси има основна цел и задача да ги испитува начините и пристапите за рационално користење на расположливите човечки ресурси.

Менаџментот на човечките рсурси претставува збир на меѓусебни поврзани активности на менаџерите, кои треба да осигураат број и структура на вработени (според нивните знаења, умешности, вештини, креативност и мотивираност), неопходни за остварување на краткорочните и долгорочните цели на претпријатието, т.е организацијата.

Научната дисциплина менаџмент на човечки ресурси е многу млада. Таа поинтензивно почна да се развива во осумдесетите години на минатиот век (пред 20-30 години), најпрвин во САД, а потоа и во другите развиени земји, како реакција на развојот на новите технологии и се поинтензивните (турбулентни) промени на окружувањето во кое дејствуваат бизнисите. Ваквите промени бараа и нов пристап на менаџментот во организацијата и управувањето со човечките ресурси.

Во таа смисла посебно се нагласува потребата од:

- ублажување на стрмните хиерархиски структури во претпријатијата преку децентрализација на претпријатијата и скратување на каналите на комуникација помеѓу раководството и нејзините вработени;
- стимулирање на креативноста и иновативноста на вработените и можност тие со сопствени иновации да придонесуваат за подобро работење на фирмите;

- партиципација (учество) на вработените во донесувањето одлуки и во распределбата на доходот (преку награди и стимулации за оние чии иновации придонесле за заштеда во работењето);
- поголемо почитување на знаењето, способноста и вештините на вработените и на нивната личност итн.

Значајна карактеристика на научната дисциплина менаџмент на човечките ресурси е нејзината нагласена интердисциплинарност, што истовремено освен горенаведените потреби се интересира и за многу прашања и тоа: поттиците на вработените, задоволството или незадоволството од работата, за успехот или неуспехот, за основните принципи на менаџментот, за однесувањето на групите, за рационално и ефикасно искористување на човечките ресурси, за влијанието на работната средина врз здравјето на луѓето и сл.

Поаѓајќи од сето ова можеме да констатираме дека покрај влијанието на менаџерските функции за непречено и беспрекорно одвивање на работите во претпријатието во целост, огромно влијание има и менаџерската етика како многу важна компонента не само за човечките ресурси (вработените) во претпријатијата, туку и за функционирање на општеството и претпријатијата во целост.

Затоа во овој труд како предмет на истражување го истакнуваме Влијанието на менаџерската етика како компонента на успешниот бизнис.

За да се разбере суштината на деловната етика, најпрво треба да се дефинира етиката. Етиката (ethics) упатува на принципи или стандарди на однесување или расудување кои помагаат на индивидуата да определи што е добро и правилно, а што лошо и погрешно при донесувањето одлуки. Покрај општото дефинирање на етиката, во литературата се среќаваат и дефиниции со кои се прави разлика помеѓу етиката и деловната (бизнис) етика. Па така деловната етика содржи морални принципи и стандарди кои го водат однесувањето во деловниот свет. Многу често проблемите во бизнисот се општествени по својата природа и вклучуваат односи со групи и со поединци. Добрата етика е добар бизнис. Модерната етика треба да навлезе во филозофијата на општеството и на политиката, во вистинитоста, во размената на правда и фер третман на вработените.

Оттука произлегува констатацијата дека секој бизнис има етички должности кон секој од петте конституенти: сопственици-акционери, вработени, потрошувачи, доставувачи и владата. Етичките стандарди за менаџерите претставуваат саморегулациони сили во одлучувањето, со чија помош се обезбедува претпријатието да дејствува на општествено одговорен начин. Интересот за деловната етика се зголемува. Етичките стандарди стануваат значаен критериум за оценување на работата на менаџерите. Етичките стандарди на менаџерите во претпријатието играат крајно важна и клучна улога во определувањето на широк круг одлуки. Обврска на секое претпријатие е да постави систем на вредности и етички стандарди кои мора да бидат пренесени до членовите на претпријатието и до важните стеикхолдери.

### **ВИДОВИ МЕНАЏЕРСКА ЕТИКА**

Менаџерската етика содржи стандарди на однесување кои ги водат менаџерите во работата. Менаџерската етика појасно може да биде разбрана кога ќе се спореди со

однесување засновано на закони и однесување засновано на слободен избор. Однесувањето на менаџерите е прикажано во три домена. Првиот домен е кодифициран закон, во кој вредностите и стандардите се пишувани според правниот систем и спроведливи во суд. Третиот домен е слободен избор и содржи однесување кое не е предвидено според законот и индивидуата, ужива целосна слобода. На пример изборот на ресторанот за ручек на менаџерот е слободен избор, купувањето на неделен весник или изборот на ТВ канал се примери за слободен избор. Помеѓу овие два се наоѓа вториот домен на етиката. Оваа област не е покриена со соодветни закони, таа содржи стандарди на однесување засновани на општи принципи и вредности за моралното однесување кое ги водат поединците. Оваа област е моќна во регулирање на однесувањето во рамките на претпријатието или надвор од него.

Менаџерската етика може да биде неморален менаџмент, аморален менаџмент и морален менаџмент.

*Неморален менаџмент (immoral menagement)* претставува период според кој не се применуваат етичките стандарди. Тоа е период во кој не се применува етичко однесување. Овој вид менаџерска етика се фокусира исклучиво на зголемување на профитот на компанијата и нејзиниот успех по секоја цена. Овој период смета дека мотивите на менаџерите се себични кои се грижат само за приходот на компанијата. Неморалните менаџери сметаат дека правните стандарди се бариери кои треба да бидат совладани во оставрувањето на она што сакаат тие. Неморалните менаџери ќе направат се само да го заобиколат законот. Неморалниот менаџмент не води грижа за барањата на другите да бидат третирани праведно и фер. Менаџерските одлуки, однесување или акции не се во согласност со етичките принципи.

*Морален менаџмент* - е период што се залага да биде етички фокусиран на етички норми, мотиви, цели, ориентација кон законот. Спротивно на себичните мотиви, моралниот менаџмент бара успех, но само во границите на етиката, тоа се етичките стандарди. Мотивите на менаџерите можат да бидат третирани како фер, избалансирани или несебични. Организациските цели се ориентирани кон профит, но само во границите на законот. Моралните менаџери нема да инсистираат на остварување на профитот со непочитување на законот или спротивно на етиката.

*Аморален менаџмент* не е ниту неморален ниту морален, туку ги игнорира или заборава етичките размислувања. Тоа се менаџери на кои им недостасува етичка свесност. Постојат два вида аморални менаџери: намерен аморален менаџер и ненамерен аморален менаџер. Намерниот аморален менаџер не ги зема во предвид етичките размислувања во неговите одлуки, акции и однесувања. Овие менаџери не се ниту неморални, ниту морални, едноставно тие размислуваат дека различни правила се применуваат во играта на бизнисот отколку во вистинскиот живот. Ненамерниот аморален менаџер не размислува за деловните активности на етички начин, бидејќи тие се невнимателни и неосетливи на моралните импликации од нивните одлуки и акции. Овие менаџери едноставно не се внимателни или не се грижат за фактот дека нивните одлуки може да имаат негативен ефект врз другите. Аморалните менаџери гледаат на законот како на граница која го одбележува игралиштето каде бизнисот ќе го игра својот натпревар.

## СТОЛБОВИ НА ЕТИЧКАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

Во современите услови на стопанисување менаџерите имаат главна грижа да ја унапредат општествената одговорност и етичката клима. Непосредната етичка практика зависи од менаџерите и од организациските вредности. Постојат три столба кои поддржуваат етичка организација. Тие се: поединци, етичко лидерство и структура и системи.

*Етичките поединци.* Етичките менаџери го сочинуваат првиот столб на етичката организација. Тие поседуваат чесност и интегритет кој се рефлектира во нивното однесување и одлучување. Во своето работење менаџерите се водат од стандарди за фер односи и третман на вработените и етички се однесуваат кон другите. Во организацијата менаџерите треба да создадат етичка клима која охрабрува и го поддржува етичкото однесување на сите вработени.

*Етичко лидерство.* Вториот столб кој создава силна основа за етичката организација е етичкото лидерство. Емпииските истражувања потврдуваат дека лидерството има клучна улога во етичката организација. Основен начин на кој лидерите даваат тон на етиката во организацијата е преку сопственото однесување. Лидерите кои се посветени на етички вредности во организацијата создаваат ефикасна организациска култура. Системот на награди за етичкото однесување е индикатор колку добро менаџерите и вработените живеат со вредностите во секојдневното работење. Користењето на наградите од страна на менаџерите претставува моќен начин да се покаже дека етиката живее во организацијата. Континуираното наградување на етичкото однесување и дисциплинирање на неетичкото однесување во организацијата се клучни компоненти кои обезбедуваат етичко лидерство.

*Структура и системи.* Третиот столб кој создава силна основа за етичка организација се техниките кои ги користат менаџерите за да ги оформат вредностите и да промовираат етичко однесување во организацијата. Техники кои се користат се следниве: кодекс на етика, етичка структура и механизми за поддршка на обелоденувањето. Кодексот на етика е формален извештај за вредностите на организацијата кој се однесува на етиката и други општествени прашања. Етичката структура се однесува на различни системи и програми кои организацијата може да ги преземе за примена на етичкото однесување, како на пример: формирање етички комитет, именување на главен етички старешина кој ќе ги набљудува прифаќањето на етиката и обуката за етиката. Некои организации како механизми за поддршка на обелоденувањето институционализираат програми на иновација и доверливи телефонски линии за контактирање.

## ЕТИКАТА НА РАБОТНОТО МЕСТО

Помеѓу правните стандарди утврдени во подрачјето на кодифицираниот закон и личните стандарди кои се однесуваат на подрачјето на слободниот избор се наоѓаат општествените стандарди од подрачјето на етиката. Со оглед на фактот дека општествените или етичките стандарди не се кодифицирани, често се случуваат несогласувања и дилеми за правилно однесување. Етиката секогаш е поврзана со одлучувањето. Етичка дилема се појавува во ситуација која се однесува на правилно или погрешно кога вредностите се во конфликт, или етичка дилема е ситуација која бара

избор меѓу различни текови на акција, иако ситуацијата нуди потенцијални користи или заработка на индивидуата или организацијата.

Често тоа е ситуација во која треба да се преземе соодветна акција, но за таа ситуација нема јасен консензус за тоа што е правилно или погрешно. Тоаварот е на индивидуата да направи добар избор. Пример за етичка дилема претставува дискриминацијата на унапредување во работата според раса или религија. Harvard Business Review има спроведено истражување на 1227 читатели за етичките дилеми со кои се судруваат менаџерите во работењето. Најголем број од дилемите се однесуваат на конфликти меѓу старешините (12,8%), потрошувачите (12%) и вработените (11,5%). Чесноста во комуникацијата прераснува во посериозен проблем (22,3%) во однос на претходниот период на истражување. Посебни етички дилеми претставуваат подароците, забавите или паричните примања (12,3%). Однесувањето на старешините е примарен водич во етичките ситуации на менаџерите на пониските нивоа. Па така менаџерите сметаат дека имаат притисок од старешините за вклучување во неетички активности како на пример: поддржување на погрешни стојалишта, потпишување на лажни документи и сл.

### **ШТО Е ЕТИЧКО ОДНЕСУВАЊЕ?**

Етичкото однесување обично упатува на однесување кое ги потврдува општо прифатените општествени норми. Тоа е однесување кое е во согласност со општоприфатените норми.

### **ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ЕТИЧКОТО ОДНЕСУВАЊЕ**

Факторите на неетичко однесување се различни по својата природа и предизвикуваат различна неетичка практика. За илустрација на важноста и рангирањето на најважните општи фактори на неетичко однесување, може да послужат некои емпириски истражувања. Во една студија се испитувани 1443 менаџери, со различно ниво на менаџмент: образование, старост, пол. Од нив било побарано да ги наведат факторите, кои според нивното мислење влијаат на неетичко однесување. Притоа рангирањето на факторите е пресметано на скала од 1(фактор со најголемо влијание), до 6 (фактор со најмало влијание). Податоците од табелата покажуваат дека однесувањето на старешината е примарен извор на неетичкооднесување, рангиран како прв фактор, а потоа следуваат: однесувањето на менаџерите на исто функционално ниво, етичката клима во индустријата и во општеството, како и личните финансиски проблеми.

Предизвик за луѓето претставува да избера етичко однесување во ситуации кои се јавуваат неочекувано. На етичкото/неетичко однесување влијаат различни фактори. Покрај општи, факторите може да бидат и посебни. Тие се систематизирани во три групи и тоа: фактори врзани со личноста, фактори врзани со организацијата и фактори врзани со окружувањето.

*Личноста* е првиот извор на етичкото однесување. Влијанието на фамилијата, религиозните вредности, личните стандарди, личните потреби се фактори врзани со личноста кои го детерминираат личното етичко однесување во која и да било ситуација. Личности кои дејствуваат со силни етички рамки (лични правила), со



стратегија за етичко однесување ќе бидат поконзистентни и подоверливи бидејќи изборот на нивното однесување произлегува од високо поставени етички стандарди.

*Организацијата* е втор извор на важно влијание врз етичкото однесување на работното место. Индивидуалните акции и одлуки ќе бидат под силно влијание на надзорникот, кој ги надгледува или ги казнува нив. Силно влијание врз создавањето на етичка клима во претпријатието имаат уште: формалната политика преку пишаните правила, однесувањето на еднаквите на себе и организациската култура.

*Екстерното окружување* е трет извор на етичкото однесување. Организацијата дејствува во екстерно окружување составено од конкуренти, владини закони и прописи, општествени норми и вредности и други фактори кои влијаат на етичкото однесување. Законите и прописите ги определуваат општествените вредности и политиката на власта за набљудување и одржување на однесувањето во прифатливи стандарди.

Посебен фактор кој влијае на формирањето на етички ставови е возраста на менаџерите. За таа цел споведени се емпириски истражувања по пат на анкетирање на 2156 респонденти, групирани во две групи. Првата група помлади респонденти на возраст помеѓу 21 и 40 години, вработени како менаџери на средно ниво или на неменаџерски позиции и втората група, постари респонденти на возраст меѓу 50 и 70 години, вработени како менаџери на врвно ниво. Резултатите од истражувањето покажале дека помладите луѓе имаат различен систем на вредности кога се споредуваат со постарите. Истражувањата исто така покажуваат значајни разлики во формирањето етички стандарди врз основа на возраста. Имено се создава генерациски јаз во деловната етика помеѓу помладите и повозрасните. Помладите респонденти покажуваат поголема толеранција и попусливост во етичкото однесување за прашања како на пр: давање погрешни совети за инвестирање, избегнување даноци, ангажирање клучен вработен од конкурент за добивање точни информации, измами на лицитација, давање подароци на агенти за набавка, користење внатрешни информации, копирање авторизиран компјутерски софтвер.

Успешното остварување на високи етички перформанци е предизвик за менаџментот во секое претпријатие. Доколку постои конфликт меѓу стандардите на претпријатието и оние на некои од вработените, поголем е потенцијалот за идна дисхармонија или разочарување.

Примери за неетичка практика во деловното однесување на претпријатијата, а кои општеството не ги простува може да бидат следниве: *резерви*: криење производи за кои се чувставува недостиг во понудата со намера тие да бидат продадени по повисоки цени или нивна продажба на посебни потрошувачи;

*tying договор*: принудување на потрошувачите на набават производи кои не им се потребни со цел да добијат производи кои им се потребни, но за кои постои недоволна понуда; *преценување*: определување повисоки цени на производите за кои постои недостиг на пазарот; *подмитување*: плаќање на јавните службеници со намера да се добие лиценца, евазија на даноци, избегнување на можно судско гонење за извршен престап и сл; *шверцување*: илегално внесување или изнесување на производи во земјата; *нечесна кокуренција*: злонамерно повредување на репутацијата

на друг претприемач или на премисите на работата со обид да се намали конкуренцијата.

Покрај истражувањата за неетичко однесување на менаџерите и примерите од непосредната практика, се истражува и неетичкото однесување на претприемачите. Во овој контекст се поставува прашањето до кој степен претприемачкото окружување поддржува етичко однесување и до кој степен тоа наметнува притисок да се дејствува неетички. Притисок да се дејствува на начин кој генерира конфликт со кодексот на етиката постои со сите претпријатија, независно на нивната големина. Таков притисок може да произлезе од менаџментот, кога може да се остварат целите само со нечесно однесување. Врз основа на испитуваните 168 претприемачи и на 1866 други лица на различни нивоа на менаџмент-скалата се заклучува дека претприемачите се изложени на поголем притисок отколку другите респонденти.

Од добиените податоци произлегува дека една четвртина или 26,1% од другите респонденти се изложени на мал или на голем притисок, додека пак една третина или 32,4% од претприемачите се сметаат себеси како жртва на мал или силен притисок. Разликата е посебно изразена кога станува збор за силен притисок на кој се изложени 7,9% од претприемачите, наспроти 3,5% од другите респонденти кои чувствуваат притисок да дејствуваат неетички.

### ОДРЖУВАЊЕ ВИСОКИ ЕТИЧКИ СТАНДАРДИ

Претпријатието може да применува различни начини за одржување на етиката на повисоко ниво. Најчести и најзначајни начини на унапредување на етиката во претпријатието е преку: изработка на водич за етичко однесување, обука, изработка на кодекс на етиката, whistle-blowing и етичката култура.

**Етичка обука** е начин на унапредување на квалитетот на етичкото однесување на вработените. Се е поголем бројот на претпријатија кои изработуваат програми за обука на етика на вработените. Поборниците ги користат емпириските истражувања од различни студии за да докажат дека вредностите можат да бидат научени во раното детство. Дополнително на тоа поборниците ги истакнуваат фактите дека учењето за етичкото решавање на проблемите може да создаде вистински разлики во етичкото однесување, дека обуката ги зголемува моралните вредности кај индивидуата и дека обуката за етиката ја зголемува свесноста за етичките прашања во бизнисот. Обуката за етиката на вработените треба да придонесе етичките стандарди на однесување да бидат применувани во секојдневното работење. Обуката за етичко однесување се фокусира на дилемите кои се појавуваат во работењето. Етичките дилеми се должат на притисокот што произлегуваат од недостигот на времето за донесување на одлуки. Обуката за етиката обезбедува неколку користи и тоа: обуката го засилува спроведувањето на стандардите на организацијата; обуката служи како потсетник дека врвниот менаџмент сака вработените да ги имаат предвид етичките прашања кога донесуваат одлука; обуката придонесува да се разјаснат оние практични однесувања кои не се прифатливи.

**Whistle-blowing.** Обелоденувањето (откривање) од вработените на некоја неправна неморална или незаконска практика во организацијата. Ниту една организација неможе да ги спречи сите неетички однесувања со кодексот на етиката. Оваа техника е заснована на индивидуите кои се подготвени да свирнат со свирчето,

доколку откријат нелегална, опасна или неетичка активност. Ефективноста на whistle-blowing зависи од заштитата на whistle-blowers. Оваа техника станува ризична по вработените, поради можноста да ја изгубат својата работа, да бидат критикувани од соработниците или да бидат распоредени на пониски позиции во претпријатието. Менаџерите треба да се обучуваат техниката whistle-blowing да ја третираат како бенефиција, а не како ограничување. Таа ефективно ќе ги заштити вработените кои информираат за нелегални и за неетички активности.

**Кодекс на етика.** Кодексот на етиката и општествената одговорност често се употребуваат како синоними, иако имаат свое различно подрачје секој од нив. Додека општествената одговорност претставува одговорност на претпријатието која се однесува на одлуките на неговот менаџмент и нивниот одраз на општеството, дотогаш етиката се однесува на правила и на принципи на однесување на индивидуите. Кодексот дозволува распоредување на општите вредности, но истовремено бара и однесување во согласност со нив. Кодексот на етиката ја опишува политиката на претпријатието во бизнис- етиката и вредностите кои се водач за сите вработени. Во литературата се среќаваат различни приоди на дефинирање на кодексот на етиката како на пример:

- кодекс на етика-документ подготвен да ги води членовите на организацијата кога ќе наидат тие на етичка дилема;
- кодекс на етика, пишан документ кој ги содржи вредностите и етичките стандарди кои треба да го водат однесувањето на вработените.

Кодексот на етиката е формален,официјален писмен водич, кој ги содржи етичките стандарди кои треба да го водат однесувањето на вработените во дадена ситуација. Тој им помага на менаџерите да ги разберат проблемите врзани со етиката и поуспешно да ги водат активностите на претпријатието. Важноста на кодексот на етиката се гледа во наредново: кодексот придонесува да се разјаснат очекувањата на претпријатието во однесувањето на вработените во различни ситуации; кодексот ги прави јасни намерата и очекувањата на претпријатието, вработените да ги препознаат етичките димензии на политиките и акциите на претпријатието.

Кодексот на етика има ограничување, како на пример: неможе да ги покрие сите ситуации и не може да гарантира универзално етичко однесување.

**Содржина на кодексот на етиката.** Секое претпријатие има свои сопствени специфични барања, но кодексот на етиката ги содржи следниве општи аспекти:

- 1) општ развој за вредностите на организацијата и принципите што ја водат. Овој извештај треба да ја обврзува организацијата на етички принципи како основа за управување на бизнисот. Тој овозможува работење на единствен начин;
- 2) дефинирање на тоа што содржи етичкото, а што корпорациското однесување. Тоа е содржината на кодексот на етиката;
- 3) конкурентски барања и професионални стандарди;
- 4) насоки за лично и професионално однесување. Кодексот на етиката треба да даде јасна насока за тоа како да се однесувате;

- 5) афирмација на: чесноста, еднаквоста, еднаквите можности и потврдената акција;
- 6) условување со подароци и конфликти на интереси;
- 7) ограничување на употребата на опремата на компанијата за приватни цели;
- 8) водич за доверливост, јавен коментар и употреба на информации на компанијата по нејзиното напуштање;
- 9) идентификација на различните стеикхолдери и други заинтересирани странки и нивните права;
- 10) обврска на сигурност и заштита од професионални заболувања;
- 11) обврска кон окружувањето и општествената одговорност;
- 12) махнизам за принуда на употреба на кодексот и санкции за прекршување (непридржување).

Резимирано кажано, содржината на кодексот на етиката се изцрпува низ дефинирање на етичките принципи, на етичкото и на бизнис-однесување, професионални стандарди, личното однесување, односот кон окружувањето, општествената одговорност, идентификација на стеикхолдерите, начинот на примена на кодексот, санкции на придржување и сл.

**Етички водич за менаџерите.** Менаџерите во текот на извршувањето на својата работа не применуваат исти етички стандарди. Многу е тешко да се изработи сценарио за идни ситуации за кои треба да се формулираат етички правила. И покрај тешкотиите може да се утврдат стандарди како водич кој треба да се има предвид при размислувањето за етичките импликации од менаџерските одлуки и однесување. Водичот за етичко однесување на менаџерите ги содржи следниве правила:

- *Почитувај го законот.* Основата на општествената одговорност и менаџерската етика е почитување на законот, во неговата буквална смисла на зборот или суштина на законот.
- *Кажувај ја вистината.* Кажувањето на вистината е важно во градењето на доверба со важни стеикхолдери.
- *Покажи респект кон луѓето.* Третирањето на луѓето со респект има длабоки корени во етиката. Почитување на поединецот е важен аспект при истражувањето на етиката на различностите.
- *Конкретна партиципација, а не патернализам.* Овој принцип се фокусира на учењето за потребата од стеикхолдерите, а не одлучувањето што е најдобро за нив.
- *Секогаш дејствувај кога имаш одговорност.* Менаџерите имаат одговорност да преземат акција било кога имаат капацитет или ресурси да го направат тоа.
- *Придржувај се на златното правило.* „Не им прави на другите она што несакаш да ти го прават тие“ создава основа за benchmark при оценување на етичката димензија на деловните одлуки. Преведено на деловен термин тоа означува фер третирање на поединците, исто како што сака менаџерот бизнисот да биде третиран кога би бил тој индивидуа.

## ЗАКЛУЧОК

Општиот кодекс на етика (general codes of ethics) обезбедува етичка рамка која претставува водич за индивидуални акции и одлуки. Основните карактеристики на општиот кодекс најдобро се претставени во кодексот на етика наречен credo на Johnson & Johnson, најголема компанија за производство на производи за хигиена и за здравје. Credo е институционална филозофија, обично не подолга од неколку параграфи, со интенција за создавање корпоративна кохезија меѓу поединци во институцијата.

### **Credo by Johnson & Johnson**

- Ние веруваме дека нашата прва одговорност е кон здравствените работници и пациентите, родителите и кон сите други кои ги користат нашите производи и услуги. Правиме се за да ги задоволиме нивните потреби со највисок квалитет. Постојано настојуваче да ги намалиме нивните трошоци, за да постигнеме поприфатливи цени. Нарачките на потрошувачите мора да бидат извршени прописно и сигурно. Нашите снабдувачи и дистрибутери мора да имаат можности да создаваат фер профит.
- Ние сме одговорни кон нашите вработени, мажи и жени кои работат за нас низ целиот свет. Секој мора да биде почитуван како индивидуа. Мора да го почитуваме нивното достоинство и да ги признаеме нивните заслуги. Тие мора да имаат чувство на сигурност на работните места. Надоместокот мора да биде фер и адекватен, а работните услови чисти, средени и безбедни. Ние мора да ги имаме предвид начините на помош на нашите вработени, за да ги исполнат нивните фамилијарни одговорности. Вработените мора да се чувствуваат слободни да сугерираат и да се жалат. Тие мора да имаат еднакви можности за вработување, развој и унапредување во тоа за што се квалификувани. Мора да создадеме компетентен менаџмент и нивните акции мора да бидат праведни и етички.
- Ние сме одговорни кон заедницата во која живееме и работиме и кон светската заедница во целина. Мора да бидеме добри граѓани- да поддржуваме добра работа и добротворни цели и навремено плаќање даноци. Мора да охрабриме граѓански промени и подобро здравје и образование. Мора да ја оддржуваме во исправна состојба сопственоста што имаме привилегија да ја користиме, да го заштитиуваме окружувањето и природните ресурси.
- Нашата последна одговорност е кон нашите акционери. Бизнисот мора да е профитабилен. Мора да експериментираме со нови идеи. Истражувањата мора да се спроведуваат, да се развиваат иновативни програми, а грешките да се плаќаат. Мора да се купува нова опрема, да се обезбедува нови средства и да се лансираат нови производи. Мора да бидат креирани резерви за неповолни времиња. Кога работиме во согласност со овие принципи, акционерите треба да остварат адекватен принос.

### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Водич-Општествена одговорност на претпријатијата, предизвик или дополнителен ризик? Кординативно тело за општествена одговорност на претпријатието;
- 2) Успешни претпријатија во успешни општества- Центар за регионални истражувања и соработка;
- 3) Шуклев, Б (2008) Менаџмент, Економски факултет, Скопје;
- 4) [http://www.novonordisk.com/sustainability/reports/reports](http://www.novonordisk.com/sustainability/reports/reports.asp) asp.

## **ПРОГРАМИТЕ ЗА ЕВРОПСКА МОБИЛНОСТ КАКО ПРИДОНЕС ВО ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ**

### **PROGRAMS FOR EUROPEAN MOBILITY AS A CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

**М-р Маја Милевска-Кулевска**

Филолошки Факултет "Блаже Конески" - Скопје

[majamilevska@gmail.com](mailto:majamilevska@gmail.com)

**Maja Milevska-Kulevska M Sc**

PhD student at the Faculty of Philology "Blaze Koneski", Skopje

[majamilevska@gmail.com](mailto:majamilevska@gmail.com)

**М-р Биљана Додовска Георгиев**

ОУ Даме Груев-Битола

[dodovska\\_b@live.com](mailto:dodovska_b@live.com)

**Biljana Dodovska Georgiev M Sc**

Primary School Dame Gruev, Bitola

[dodovska\\_b@live.com](mailto:dodovska_b@live.com)

УДК: 005.332.4:005.963.1

#### **АПСТРАКТ**

Тргувајќи од потребата за секојдневно надоградување и оспособување во служба на развојот на компанијата, овој труд ќе ги опфати програмите за европска мобилност и доживотно учење како придонес во одржливата компаниска конкурентност. Имено, денес, во рамките на глобализираниот свет, споделувањето на погледи, искуства и пристапи од европските земји би можело да ја зголеми одржливата компаниска конкурентност на регионално, национално и интернационално ниво.

Поаѓајќи од концептот на доживотно учење и обука на работното место, овој труд ќе се обиде да ја актуализира потребата за континуирано образование која ќе ги задоволи демографските трендови како и социо-економските услови во Европа и истовремено ќе создаде компетентни кадри. За таа цел, Европската Унија вовеле програми за европска мобилност коишто ги вклучуваат и луѓето од пазарот на трудот, самите компании, стопански комори и трговски асоцијации кои ќе добијат можност да ги усовршат своите знаења и способности со цел таквото искуство да придонесе за одржување на конкурентноста на компанијата во којашто работат.

Во продолжение на трудот ќе ја презентираме идејата на програмите за доживотно учење која се базира врз подобрување на позицијата на компаниите на пазарот на трудот (нови квалификации за новите и старите работни места), поттикнување на мобилност и соработка, поддршка на развојот на иновативни практики и подобрување на раководењето на компаниите преку човечките ресурси. Во програмите за европска мобилност, досега учествувале и успешно следеле обуки на работно место 27 земји од ЕУ и 7 земји надвор од ЕУ.



Крајните консеквенци на трудот ќе ги опфатат предностите коишто произлегуваат од програмите за доживотно учење на Европската Унија а се во корист на самите компании и нивната држливост на пазарот.

**Клучни зборови:** европска мобилност, образование за возрасни, доживотно учење, компаниска конкурентност.

### ABSTRACT

Considering the necessity of daily upgrading and qualification of the development of the company, this paper will include programs for European mobility and lifelong learning as a contribution to sustainable Enterprise Competitiveness. Namely, nowadays, within the globalized world, the sharing of views, experiences and approaches by the European countries could increase the company's sustainable competitiveness of regional, national and international level.

Starting from the concept of lifelong learning and training at the workplace, this paper will try to actualize the need for continuing education that will satisfy the demographic trends and socio-economic conditions in Europe and at the same time create competent personnel. For that purpose, the European Union introduced European mobility programs that include people from the labor market, the companies themselves, chambers of commerce and trade associations, which will have the opportunity to improve their knowledge and skills, in order that experience to contribute for the maintenance of the competitiveness of the company they work for.

In addition to the paper, we will present the idea of lifelong learning programs which are based on improvement of the company's position in the labor market (new qualifications for the new and the old jobs), encouraging mobility and cooperation, supporting the development of innovative practices and improving the management of the companies through human resources. In the European mobility programs 27 EU countries and 7 countries outside the EU have participated and successfully followed the training at the workplace.

The final consequences of this paper will include the advantages arising from the lifelong learning programs of the European Union, which are all in favor of the companies and their market stability.

**Keywords:** European mobility, adult education, lifelong learning, enterprise competitiveness.

### ВОВЕД

Улогата на човековиот фактор во меѓународниот менаџмент и меѓународниот маркетинг е зголемена во текот на последните години од XX и почетните години од XXI век. Со процесот на глобализација и експанзија на квалитетот, се тежнее да се постигне максимална продуктивност со минимален трошок и токму тука човековите ресурси го заземаат централното место во стратешкото работење. Потребата за успешно егзистирање на компаниите на пазарот се базира на инвестиции во индивидуалната но и компаниската надоградба и соработка.

Менаџментот на човечките ресурси во една компанија мора да биде насочен кон успешно спроведување на целите на таа компанија, во смисла да обезбеди

вистинско искористување на квалитетите на човечките ресурси на вистинското работно место со цел тоа да ја зголеми организациската конкурентна сила и успешност на самата компанија на пазарот. Притоа, се внимава и на задоволување на интересот за работа, на подобрување на квалитетот на работењето и создавање и одржување на флексибилен и адаптибилен потенцијал меѓу самите човечки ресурси. Успешното реализирање на целите на менаџментот на човечки ресурси во компаниите води кон планирање, селекција, развој на човечките ресурси, оценување на нивната успешност, награди и мотивација. Самиот нивен развој во една компанија се базира врз потребата од перманентно стекнување на нови знаења, способности и вештини кај вработените. Тоа поттикнува мобилност во самата компанија но и надвор од неа, притоа инвестирајќи во успешност на компанијата во иднина со многу мал влог.

Целите за развој на човечките ресурси во една компанија може да се постигнат преку два типа на обуки, и тоа:

- Тренинг / Обука – што подразбира подобрување на способностите за ефикасно вршење на одредено работно место, преку стекнување на додатни знаења и способности кои се потребни за тоа.
- Учење – што подразбира стекнување на нови знаења, способности и вештини потребни за успешно вршење на одредено работно место сега или во иднина.

Секој тип на усовршување на човечките ресурси мора да биде планиран, стручен и рационален. Во пракса се применуваат различни методи за едукација на човечките ресурси на работното место но и надвор од него. Во тој контекст, успешен менаџмент е оној кој ја нагласува обврската и одговорноста на менаџерот да ја промовира улогата и значењето на развојот на човечките ресурси во компанијата, да креира програми за нивен развој и активно да учествува во истите.

Во духот на промовирање и развој на културното разбирање и интеграција на поголем професионален развој а со цел да се поттикне меѓусебна размена, соработка и мобилност помеѓу компаниите, ЕУ во 2007 година ја промовира програмата за доживотно учење. На овој начин, се работи на модернизирање и прилагодување на системите за обука во земјите учеснички и се дава европска додадена вредност директно на човечките ресурси кои земаат учество во мобилноста и другите акции за соработка. Корисници на програмите можат да бидат образовни институции, компании и други правни лица вклучувајќи ги и трговските друштва, стопанските комори и други здруженија на правни лица од областа на индустријата, истражувачки центри и тела како и здруженија на граѓани и фондации.

### **ПРОГРАМИ ЗА ЕВРОПСКА МОБИЛНОСТ**

Програмите за Европска мобилност се:

- Comenius ( наменета за основни и средни училишта )
- Leonardo da Vinci ( наменета за стручно образование и обука )
- Erasmus ( наменета за универзитети )
- Grundvig ( наменета за обуки на работно место и образование за возрасни )
- E twinning ( наменета за училишта и градинки )

- Млади во акција (невладини организации и јавни групи).

Во овој труд ќе претставиме две од наведените програми за доживотно учење кои се однесуваат директно на човечките ресурси во компаниите.

### **еТвининг**

еТвининг континуирано придонесува за подобрување на стручните аспекти на користењето на ИКТ во работата и, како и на зголемувањето на ефективност од користењето на истите. еТвининг ги поттикнува креативноста и активното учество на вработените и дава придонес кон професионалниот развој на истите. Го промовира тимскиот начин на работа и на Европејците им нуди можности да ги запознаат културата и општеството на своите соработници и да ги подобрат своите искуства. еТвининг како иницијатива го поставува концептот на компаниски партнерства на ново, повисоко ниво, во рамките на една заедничка европска заедница. Предвидува функционирање на компаниски партнерства на подолг рок и со вклучување на поголем број на менаџери и, вработени на различни нивоа и од различни експертски подрачја. Употребата на ИКТ во партнерските проекти е еден лесен начин за проучување на новите можности за стекнување и развој на нови вештини.

### **ГРУНДВИГ-ОБУКИ НА РАБОТНО МЕСТО**

Програмата Грундвиг е насочена кон образование за возрасни ширум Европа. Настанува како резултат на согледувањата дека возрасните, па дури и младите кои го напуштиле предвремено училиштето, многу тешко се вклучуваат во образовни иницијативи во текот на својот живот. Динамиката на пазарот на трудот, во современи услови, сепак, наметнува потреба од образовани, упатени и компетентни кадри. Грундвиг посветува особено внимание на лицата со специфични образовни потреби, помага во развивање иновативни пристапи, материјали и извори и овозможува јакнење на институциите.

Се однесува на наставата и потребите за учење што се поврзани со сите форми на учење на возрасните лица, како и на институциите и организациите кои обезбедуваат или овозможуваат каква било форма на можности за учење на возрасни од формален, неформален или информален карактер. Програмата Грундвиг обработува теми од областа на генералното образование за возрасни. Во согласност со актуелните случувања, потребите за учење, демографските трендови и социо-економските услови во Европа, потпрограмата своето поле на делување го насочува кон:

- Подобрување на позицијата на пазарот на трудот (нови квалификации за нови работни места и нови квалификации за старите работни места)
- Квалитетно исполнување на слободното време и активно стареење.

Програмата се темели на следните цели:

- Да се подобри квалитетот и пристапноста до мобилност ширум Европа на човечките ресурси;

- Да се подобри квалитетот и да се зголеми обемот на соработка помеѓу компаниите што се вклучени во образованието за возрасни лица ширум Европа;
- Да им се помогне на лицата од ранливите социјални групи, а особено на постарите лица и на оние кои го имаат напуштено образованието без стекнати основни квалификации, преку овозможување алтернативни можности за пристап до образованието за возрасни;
- Да се овозможи развој на иновативни практики во образованието за возрасни и нивен трансфер од една земја-учесничка во друга;
- Да се поддржи развојот на иновативна ИКТ-базирана содржина, услуги, учење и пракса за доживотно учење;
- Да се подобрат педагошките пристапи и управувањето со компаниите за образование на возрасни.

### **ИСКОРИСТЕНОСТ НА ПРОГРАМИТЕ ЗА ЕВРОПСКА МОБИЛНОСТ ВО МАКЕДОНИЈА ОД СТРАНА НА КОМПАНИИТЕ**

*Доживотното учење е неопходност, а не луксуз.*

Јан Фигел, Еврокомесар

Врз основа на извештајот на Националната Агенција за европски образовни програми и мобилност во Р.Македонија, во 2013 година, средствата за имплементирање на овие програми кај нас се зголемени за 18% од минатата и истите се обезбедуваат од Фондовите на Европската Унија. Досега, во рамките на Р.М. доделени се 111 грантови за крајни корисници со вкупен износ од 1,5 милиони евра. Од нив, 89 грантови се однесуваат на програмата Грундвиг, „Доживотно учење“ за кои се доделени 1,2 милиони евра од страна на ЕУ. Најмногу од проектите се од областа на стручното образование и обука, односно програмата Леонардно да Винчи, каде се одобрени 22 грантови за работа и размена на позитивни практики со европските партнери во насока на зголемување на стручноста на човечките ресурси. Споредбено со 2012 година кога беа искористени 1.315.000 евра или 87% од расположливите средства за оваа намена, оваа година, до првата половина од 2013 година има искористеност на средствата од 85%, што значи дека интересот за програмите за европска мобилност исклучително расте и компаниите во Р.Македонија го согледуваат позитивното влијание од истите преку човечките ресурси кои ги следеле.

### **ЗАКЛУЧОК**

Европските програми за образование и обука целат кон напредно образование кое ќе биде основа за одржлив економски развој, повеќе и подобри работни места и поголема социјална кохезија, односно кон општество базирано на знаење. Мобилноста на корисниците на програмите овозможува размена на искуства и знаења, добри практики, стекнување на нови вештини, комуникација и креирање на мрежи на европско ниво, во насока на унапредување на општествата во кои работат и делуваат. Сето ова ќе допринесе кон создавање на покомпетитивни човечки ресурси во европските држави. Овие програми за европска мобилност се целосно посветени

на промовирање на активно граѓанство на младите, создавање на подобри можности за сите и подигнување на квалитетот на животот.

Учеството во образовните програмите на ЕУ допринесува во личниот и професионален развој на поединецот и компанијата, како и кон отворање на нови перспективи за институциите во кои што се работи. Преку обуките и работата во рамките на проектите на образовните програми на ЕУ се стекнуваат непроценливи вештини и знаења што ќе бидат клучни за конкуритивност меѓу компаниите на пазарот на трудот.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) БУГАРСКИ, Ранко: *Јазици*. Скопје, Еин-Соф, 2001
- 2) CONSEIL DE L'EUROPE. *Cadre européen commun de référence pour les langues: Apprendre, Enseigner, Evaluer* – Paris, Editions DIDIER, 2001.
- 3) ЈАКУПИ, Таип: *Организациското учење и човечките ресурси*. Скопје, Бигос, 2005.
- 4) JONES, B. : *How language works ?*. Cambridge, Cambridge University Press, 1984.
- 5) ROUX, Pierre-Yves. *Développer les compétences orales : de la réception à la production*. CREFECO, Bulgarie, 4-8 avril 2011.
- 6) СМИЛЕВСКИ, Цветко. *Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарното стопанство во Република Македонија*. Скопје, 2001.
- 7) СМИЛЕВСКИ, Цветко. СОКЛЕВСКИ, Тони. АНДРЕЕВ, Игор. СТЕФКОВСКИ, Васко. *Вовед во бизнисот*. Скопје, 2010.
- 8) СПАСОВСКИ, Ласте. *Пазарот на трудот и стручното образование*. Скопје, 2006.
- 9) [www.na.org.mk](http://www.na.org.mk) ( Национална Агенција на Р.Македонија )
- 10) [http://ec.europa.eu/education/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/education/index_fr.htm) ( Европска Комисија )
- 11) [www.mon.gov.mk](http://www.mon.gov.mk) ( Министерство за образование на РМ )

## **ПРАВНИТЕ АСПЕКТИ НА ПРАВАТА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОПСТВЕНОСТ ВО УСЛОВИ НА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ**

### **LEGAL ASPECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS IN STATE OF COMPANY COMPETITIVENESS**

**Д-р Наташа Пеливанова**

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи-Битола

**Natasa Pelivanova Ph D**

Faculty of Administration and Management Information Systems - Bitola

[n\\_pelivanova@yahoo.com](mailto:n_pelivanova@yahoo.com)

**Д-р Мирјана Ристовска**

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи-Битола

**Mirjana Ristovska M Sc**

Faculty of Administration and Management Information Systems - Bitola

[mimaristovska@yahoo.co.uk](mailto:mimaristovska@yahoo.co.uk)

УДК: 347.77/.78:340.13(497.7)

#### **АПСТРАКТ**

Денес, во услови на глобализација, компаниите се соочуваат со силна конкуренција од страна на останатите компании, кои нудат ист или сличен производ на пазарот, но и со постојан притисок од страна на потрошувачите, чии очекувања се во насока на зголемена понуда и квалитет на производите кои ги конзумираат. Со цел да одговорот на новонастанатите услови на работење, компаниите имаат обврска постојано да воведуваат иновации. Впрочем, бројни истражувања укажуваат на поврзаноста на иновациите со успехот на работењето.

Тезата поставена во овој научен труд е дека правната регулатива која ги детерминира правата од интелектуална сопственост, односно со која се заштитуваат иновациите, претставува битен фактор за успешното и мотивирано работење на компаниите и за одржувањето на нивната конкурентност на пазарот. Вака поставената теза ќе биде проучена преку нормативна анализа на правната регулатива во Република Македонија и во Европската Унија, како и преку резултатите добиени од емпириско истражување спроведено од Алијанската за правата од интелектуална сопственост, претставено преку Меѓународниот индекс за правата на сопственост и од Светскиот економски форум, претставено преку Индексот за глобална конкурентност.

Резултатите добиени од примената на методологијата, ќе бидат во насока на потврда на тезата дека државите кои ја штитат интелектуалната сопственост на своите компании, имаат повисок БДП по глава на жител во однос на државите кои се најниско рангирани во заштитата на правата од интелектуална сопственост. Според тоа, може да се заклучи дека препознавањето и заштитата на правата од интелектуална сопственост е еден од основните елементи за зајакнување на конкурентноста на компаниите и една од нивните најголеми вредности.

**Клучни зборови:** иновации, конкурентност, права од интелектуална сопственост.

### ABSTRACT

Today, due to the process of globalization, companies undeniably face both fierce competition from other companies offering the same or similar products on the market, and constant pressure from consumers who have high expectations in terms of increased supply and improved quality of the products they consume. In order to meet the newly-created operating conditions, companies need to introduce innovations in their overall operations on a regular basis. In that vein, numerous studies indicate that there is a close link between innovation and companies' successful operations.

In that respect, this scientific paper outlines a thesis that the legislation determining the intellectual property rights, i.e. protecting innovation, is an important factor which ensures successful and motivated company operations and maintains company competitiveness in the market. This thesis will be studied by means of a normative analysis of the legal regulation of the Republic of Macedonia and the European Union, as well as an empirical research conducted by the Property Rights Alliance, (represented by the International Property Rights Index) and the World Economic Forum, (represented by the Global Competitiveness Index).

The results obtained from this study will be aimed at confirming the thesis that countries which protect the intellectual property of their companies have a higher GDP per capita compared to countries which rank low as far as the protection of intellectual property rights is concerned. Accordingly, it can be concluded that the recognition and protection of intellectual property are companies' most valuable assets which considerably reinforce company competitiveness.

**Key words:** competition, innovation, intellectual property rights.

### ВОВЕД

Глобализацијата во последните десетолетија предизвика многу технолошки, стопански, политички и општествени промени кои влијааа на светското стопанство и деловно опкружување на компаниите. За материјалното производство се побитно е да се произведува ново заради што и производниот процес се повеќе е процес кој резултира со нови откритија и пронајдоци - индустриски материјали, производни технологии и дизајни коишто овозможуваат нова понуда на производи и услуги. Зголемувањето на уделот на знаењето во новоостварените вредности е главното обележје на новата економија, која уште се нарекува „економија на знаење“. Во економијата на знаење конкурентската предност се постигнува со знаењето, односно интелектуалниот капитал. Опстанокот и успехот на светскиот пазар го обезбедуваат само претпријатијата, кои што се способни да произведуваат, управуваат, и континуирано да го зголемуваат сопствениот интелектуален капитал (Sundać, Švast, 2009).

Заштитата на правата на интелектуална сопственост се реализира со забрана на слободно користење на информацијата, ограничување на конкуренцијата, ограничување на достапноста на информацијата и др. (Marković, 2011).



Европската унија препознавајќи ја моќта на човечкиот ум, својата економија ја заснова на знаење, а државите-членки и државите со статус на кандидати имаат усвоено национални стратегии со акциони планови за развој на правата од интелектуална сопственост (Марковиќ, 2000).

Во Република Македонија, како држава-кандидат за членство во Европската унија и, воедно, како членка на Светската трговска организација и потписничка на Договорот за трговските аспекти на правата на интелектуална сопственост, во последниов период започна да се формира свест дека најконкурентната економија е онаа која се заснова на знаење, при што привлекувањето на директни странски инвестиции неопходни за развој на сопствените капацитети е можно само со подигање на степенот на заштита на правата на интелектуална сопственост. Во овој контекст е и привлекувањето на сопствените човечки потенцијали кои своите интелектуални изуми може економски да ги ефектуираат меѓудругото и со заштитата на правата на интелектуалната сопственост. Поголемата заштита на правата на интелектуална сопственост може да овозможи малите и средни претпријатија да станат препознатливи на пазарот и конкурентни. За постигнување на вака дефинираните цели потребен е висок степен на заштита на правата на интелектуалната сопственост кој оневозможува акумулација на негативните економски последици на повредата на правата на интелектуална сопственост. Студиите и проценките спроведени од релевантни меѓународни институции и организации покажуваат дека повредата на правата на интелектуална сопственост води до предизвикување сериозна штета за националните економии а, истовремено, несоодветна заштита на правата делува дестимулативно врз странските инвеститори (Стратегија за интелектуална сопственост на РМ, 2009).

Правото на интелектуална сопственост речиси секојдневно, под влијание на брзиот технички, технолошки и информациски напредок, како и зачестениот меѓународен промет со права на интелектуална сопственост, се менува, а исто така се менуваат и стандардите за заштита на меѓународно ниво. Тие стандарди бараат висок степен на хармонизација на националните правни системи со меѓународниот правен поредок.

### **НОРМАТИВНА АНАЛИЗА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОПСТВЕНОСТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Во Република Македонија правото на интелектуалната сопственост го сочинуваат правата од индустриска сопственост и правата од авторското и други сродни права. Правото против нелојална конкуренција во Република Македонија не влегува во правото на интелектуална сопственост<sup>388</sup>. Правата од индустриска сопственост, авторското и сродните права се со нематеријален карактер на предмет на заштита и економска функција која обезбедува субјектот на заштита да ја присвојува материјалната корист од економската експлоатација на предметот на заштита (Дабовиќ, Здравева, 2009).

<sup>388</sup> Според некои теоретичари во правото на интелектуална сопственост влегува и правото против нелојалната конкуренцијата. Со ова право се регулираат општествените односи коишто настануваат на пазарот по повод однесувањето на пазарните субјекти со кое се кршат добрите деловни обичаи и се создава атмосфера на нефер натпревар, спротивно на уставната гаранција на слобода на пазарот и претприемништвото. Поленак-Акимовска М., Дабовиќ-Анастасовска Ј., Бучковски В., Пепељугоски В.: *Интелектуална сопственост I (Индустриска сопственост)*, Правен факултет "Јустинијан Први", Скопје, 2004.

Бидејќи правата од интелектуална сопственост титуларите ги користат глобално, тие пред се мора да ги заштитат територијално според националните правила на определена земја.

Во Република Македонија позитивното право на интелектуална сопственост го сочинуваат Уставот на РМ, законите и подзаконските акти во оваа област, како и меѓународните инструменти кои ги потпишала или кон кои пристапила државата. Но, пред да ги посочиме позначајните национални решенија ќе истакнеме дека Владата на РМ на планот на правото на интелектуалната сопственост во 2009 година изготви и донесе **Стратегија за интелектуална сопственост за периодот 2009-2012** година во која меѓу другото се лоцирани состојбите и потребите во државата на ова поле, дефинирани се стратешките цели и задачи, како и мерките за зајакнување на правната рамка на правото на интелектуалната сопственост се со цел да се доближи правната заштита на правата на интелектуалната сопственост на ниво на онаа на земјите во ЕУ. Иако беше најавено изготвување и донесување стратегија и за развој на авторското и други сродни права, Владата досега ваков документ нема промовирано.

**Уставот на Република Македонија** од 1991 година, како највисок правен акт во државата, во член 47, гарантирајќи ги правата кои произлегуваат од научното, уметничкото или друг вид творештво и пропишувајќи обврска истите да се поттикнуваат, помагаат како и да се штити научниот и технолошкиот развој, дава директни гаранции за развојот на интелектуалното право во РМ. Членот 55 од Уставот пак ги гарантира слободата на пазарот и на претприемништвото, определувајќи обврска РМ да обезбеди еднаква правна положба за сите субјекти на пазарот.

Правата од индустриска сопственост на национално ниво ги регулира **Законот за индустриска сопственост**<sup>389</sup>. Како права од индустриска сопственост Законот во член 2 ги наведува патентот<sup>390</sup>, индустрискиот дизајн, трговската марка, ознаката на потеклото и географската ознака на производот<sup>391</sup>. Законот ги пропишува и условите и

<sup>389</sup> Новиот закон од 2009 година донесе решенија за усогласување на законската регулатива од областа на индустриската сопственост со меѓународните договори на Светската организација за интелектуална сопственост поточно со Договорот за правото на патент и Договорот на правото за трговската марка при што се поедностави постапката за заштита на правата од индустриска сопственост и се воведоа поволности за корисниците. Со законот се изврши и натамошно усогласување со европската легислатива и тоа со Директивата 2004/48/ЕЗ за спроведување на правото на интелектуална сопственост, со што се постигна зајакнување на судската заштита во случаите на повреда на правата од индустриска сопственост и Регулативата 816/2006 на Европскиот парламент и на Советот на Европската унија од 17 мај 2006 година за присилно лиценцирање кај патентите кои се однесуваат на производството на фармацевтските производи што се користат за извоз во земји со проблеми во јавното здравство, односно Декларацијата од Доха за Договорот за трговските аспекти на правата од интелектуална сопственост и јавното здравство. Со Законот се создаде основа за појаснување на основните концепти на Европското патентно право и прецизирање на правата кои произлегуваат од нив, како и основа за повикување на примена на Европската патентна конвенција, која стапи на сила од 1 јануари 2009 година.

<sup>390</sup> Во РМакедонија корисниот модел (или малиот патент) не е регулиран со правото. Компаративно гледано, искуствата од заштитата на корисните модели можат да придонесат за развојот на малите и средни претпријатија. Во некои земји пронајдоците може да бидат заштитени како корисни модели, кои се исто така познати како „патенти на мали пронајдоци“, „корисни патенти“ или „краткотрајни патенти. Главните разлики помеѓу корисни модели и патентите, се: условите за стекнување на право на корисен модел се помалку строги од оние за патентите. Рокот на заштита на корисни модели е пократок отколку за патенти, варира од земја до земја. Постапката на регистрација, често е значително поедноставена и побрза, изнесувајќи, во просек, шест месеци. Некои земји овозможуваат да се поднесе пријава и за патент и за корисен модел во исто време, така што носителот ќе може да ги искористува плодовите од пронајдокот порано, додека чека во релативно подолгата постапка на признавање патент.

<sup>391</sup> Законот за индустриска сопственост патентот го дефинира како право од индустриска сопственост со кое се штити пронајдок во постапка согласно со законот. Со индустриски дизајн се штити надворешниот изглед на производот во целост или на негов дел кој е определен од неговите обележја, особено линиите, контурите, боите, обликот, текстурата и материјалите од кои производот е сочинет или украсен како и/или неговата орнаментација (дизајн) кој е нов и има индивидуален карактер (член 127 с.2 од Законот за индустриска сопственост). Трговската марка законот ја дефинира како трговски знаци што служат за разликување на услуги и стоки од ист или сличен вид. Со географски називи се одбележуваат производите што ги произведуваат физички или правни лица на определено географско подрачје. Ознаката на потекло е право од индустриска сопственост, со кое се штити географскиот назив.

постапката за добивање на правна заштита на правата од индустриска сопственост, времетраење на правата, престанување на правата, нивната судска заштита. За здобивање на правната заштита потребно е правата од индустриска сопственост да се регистрираат,<sup>392</sup> односно да се покрене посебна управна постапка и да се донесе позитивно решение од надлежниот управен орган (во РМакедонија согласно член 9 од Законот за индустриска сопственост тоа е Државниот завод за индустриска сопственост<sup>393</sup>), по што подносителот на пријавата, кој ги исполнува законски предвидените услови за заштита, станува носител на правото на индустриска сопственост. Надзорот над спроведување на Законот за индустриска сопственост согласно член 316 од овој закон го врши Министерството за економија, додека инспекциски надзор на спроведувањето на одредбите од законот во однос на прометот и употребата на заштитените права од индустриска сопственост врши Државниот пазарен инспекторат (член 317). Законот за индустриска сопственост во член 321 предвидува глоба од 4000-6000 евра за прекршок на правно лице кое неовластено користи пријавен или заштитен пронајдок; неовластено користи или имитира пријавен или заштитен индустриски дизајн; неовластено користи или имитира пријавена или заштитена трговска марка и неовластено користи или имитира добро позната трговска марка. Покрај глобата на правното лице може да му се изрече и санкција забрана за вршење дејност од една од три години.

Авторските и други сродни права во Република Македонија се регулирани со **Законот за авторски и други сродни права**. Како авторско дело Законот во член 12 ги определува: пишаното дело (книга, напис, статија, прирачник, брошура, расправа и други дела од иста природа); компјутерската програма, како пишано дело; говорното дело (предавање, говор, беседа и други дела од иста природа); музичко дело, со или без текст; драмско, драмско-музичко, кореографско и пантомимичарско дело; фотографско дело и дело создадено во постапка слична на фотографската; аудиовизуелно дело (кинематографско и друго дело изразено со подвижни слики); дела на ликовната уметност (слика, цртеж, графика, скулптура и друго); дела од архитектурата; дела од применетата уметност и дизајнот и картографско дело, план, скица, технички цртеж, проект, табела, пластично дело и друго дело со ист или сличен карактер од областа на географијата, топографијата, архитектурата и науката.

<sup>392</sup> Постојат и права од индустриска сопственост што не подлежат на регистрација како што се трговската (деловната) тајна, неоткриената информација и know-how. Во теоријата е спорно дали овие права, кои не подлежат (законски) на постапка на регистрација, се всушност права на индустриска сопственост или се работи само за фактички однос кој трае додека едно знаење или искуство е тајно.

Know-how е знаење и искуство кое е тајно и преносливо. Што се однесува до концептот на трговска тајна спорно е дали се работи за посебно право (или фактички однос), или всушност се работи за know-how. Според некои автори, трговската тајна и know-how всушност се синоними. Види кај Поленак-Акимовска М., Дабовиќ-Анастасовска Ј., Бучковски В., Пепељугоски В.: нав. дело и Parivodić M.: Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik RS, Beograd, 2003.

<sup>393</sup> Врши прием на пријави за признавање на правата од индустриска сопственост; спроведува управна постапка за стекнување на правата од индустриска сопственост на територијата на Република Македонија; спроведува меѓународна постапка за признавање на правата од индустриска сопственост согласно меѓународните договори кон кои пристапила Република Македонија; води регистри на пријави и стекнати права; објавува во службено гласило податоци за пријавени и признаени права од индустриска сопственост; ги прави достапни до јавноста базите на податоци за признаени права од индустриска сопственост; ја претставува државата во меѓународните, европските и регионалните организации за индустриска сопственост; го следи развојот на меѓународната и европската регулатива и поведува иницијативи за усогласување на националната легислатива; поведува иницијативи за ратификување на меѓународни договори од областа на индустриската сопственост; дава информации за постапките за заштита на правата од индустриска сопственост во земјата и во странство; дава услуги на пребарување во базите на податоци од областа на интелектуалната сопственост; ја промовира заштитата на индустриската сопственост; врши обука и спроведува испит за застапници од областа на индустриската сопственост - Закон за индустриска сопственост, член 11.

Согласно член 15 од Законот за авторско и други сродни права, авторско дело е и базата на податоци, која претставува збирка на податоци, подредена по определен систем или метод, кон чии елементи може да се пристапува индивидуално преку електронски или други средства. Авторското право над базата на податоци не се однесува на компјутерските програми кои се користени за изработка или работа на базата на податоци со електронски пристап.

Законот во член 16, наведува и што не претставува авторско дело определувајќи ги како такви: идеите, теориите, концептите, методологиите на работа или математичките концепти, независно од начинот на кои се објаснети или изразени; службените текстови од политичка, законодавна, административна и судска природа и нивните службени преводи; дневните и други вести кои имаат карактер на обични-медиумски информации, едноставни факти и податоци и идеите и концепциите што претставуваат основа за кој било елемент на компјутерска програма, вклучувајќи ги деловите од програмата што овозможуваат поврзување и интеракција меѓу елементите на програмската и машинската опрема (интерфејси).

Законот пропишува авторското право над авторско дело да му припадне на авторот со самото создавање на делото. Тоа трае за време на животот на авторот и 70 години по неговата смрт (член 55 од Законот за авторски и други сродни права). Авторското право е единствено право и е неразделно од авторското дело (член 20 од Законот). Тоа содржи исклучиви морални права<sup>394</sup> (член 21 од Законот), исклучиви материјални права<sup>395</sup> (член 26 од Законот) и други права, определени со закон. Моралните права го штитат авторот по однос на неговата лична и духовна (интелектуална) врска со делото. Материјалните права ги штитат имотните интереси на авторот од неговото авторско дело. Авторот има исклучиво право да дозволи или забрани користење на неговото дело, или негови примероци од други лица, освен во случаи определени со закон.

**Предмет на сродни права** се изведбите на уметниците-изведувачи, фонограмите на произведувачите на фонограми, видеограмите на филмските продуценти, програмите на радио-телевизиските организации, изданијата на издавачите и базите на податоци на нивните изготвувачи (член 99 од Законот за авторски и други сродни права). Содржината на сродните права е определена со закон.

Авторското и другите сродни права уживаат кривична, граѓанска и прекршочна заштита. Кривично правната заштита на авторското и други сродни права се остварува според одредбите на Кривичниот законик и прописите на кривичната постапка. Во преземањето мерки за заштита на правата од интелектуалната сопственост во Кривичниот законик предвидени се повеќе кривични дела за заштита на правата од интелектуална сопственост. Тука ќе ги споменеме кривичните дела повреда на авторско право и сродни права, член 157 од КЗ (повредата на материјалните права се гони по службена должност, а на моралните права по предлог); повреда на правото на дистрибутер на технички посебно заштитен сателитски сигнал, член 157-а од КЗ

<sup>394</sup> Право на признавање на авторството, право на прво објавување, право на заштита на интегритет на делото и право на откажување.

<sup>395</sup> Право на умножување на делото, право на пуштање во промет на делото, право на јавно соопштување на делото и право на преработување на делото.

(гонето се презема по службена должност); пиратерија на аудио-визуелно дело, член 157-б од КЗ (гонето се презема по службена должност); пиратерија на фонограм, член 157-в од КЗ (гонето се презема по службена должност); неовластена употреба на туѓа фирма и заштитен знак, член 285 од КЗ (гонето се презема по службена должност); и неовластена употреба на туѓ пронајдок или софтвер, член 286 од КЗ (гонето се презема по предлог). Кривичните дела од членовите 156-а, 156-б и 156-в за прв пат како кривични дела беа предвидени со измените и дополнувања на Кривичниот законик во 2008 година.

Граѓанската заштита се остварува според прописите за парнична постапка, за обезбедување побарувања, облигационите закони и Законот за авторски и други сродни права, додека Прекршочната заштита на авторското и други сродни права се остварува според прописите за прекршоци и Законот за авторско и други сродни права, член 159.

Значаен извор на правото на интелектуална сопственост во Република Македонија се и низа **меѓународни мултилатерални инструменти**.<sup>396</sup>

Согласно член 71 од Спогодбата за стабилизација и асоцијација со Европските заедници и нивните земји-членки, потпишана на 9 април 2001 година во Луксембург, а која по нејзината ратификација од сите потписници, стапи на сила на 1 април 2004, Република Македонија ги презема неопходните мерки за заштита на интелектуалните, индустриските и трговските сопственички права, слични на тие кои постојат во Заедницата, вклучувајќи и ефективни средства за остварување на тие права. Денес во РМ домашното право за интелектуална сопственост достигнува висок степен на усогласеност со дел од изворите на интелектуална сопственост на Европската унија.<sup>397</sup>

### ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОПСТВЕНОСТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Неспорен е фактот дека ефективниот систем за заштита на правата од интелектуална сопственост претставува значаен индикатор за економската развиеност на една држава. Практично, заштитените права на интелектуална сопственост создаваат поттик за иновации, ги зголемуваат иницијативите за странски директни и домашни инвестиции, а сето тоа води до економски раст на конкретната држава. (Brnastetter, Saggi, 2009).

<sup>396</sup> Види: <http://mfa.neotel.net.mk/MultilateralRelation.aspx?idlan=1>

<sup>397</sup> Директивата на Советот 91/250/ЕЕЗ од 14 мај 1991 за правна заштита на компјутерски програми, изменета со Директивата на Советот 93/98/ЕЕЗ; Директивата 96/9/ЕЗ на Европскиот парламент и Советот од 11 март 1996 за правна заштита на базите на податоци; Директивата на Советот 93/83/ЕЕЗ од 27 септември 1993 за координацијата на определени правила во врска со авторското право и сродните права применливи на сателитското емитување и кабелското реемитување; Директивата 2006/115/ЕЗ на Европскиот парламент и Советот од 12 декември 2006 за правото на закуп и правото на послуга и за определени аспекти поврзани со авторското право на полето на интелектуалната сопственост; Директивата 2001/84/ЕЗ на Европскиот парламент и Советот од 27 септември 2001 за правото на наследство во корист на авторот на оригинално уметничко дело; Директивата 2001/29/ЕЗ на Европскиот парламент и Советот од 22 мај 2001; Директивата 98/44/ЕЗ на Европскиот парламент и Советот од 6 јули 1998 за правна заштита на биотехнолошките пронајдоци; Првата Директива на Советот 89/104/ЕЕЗ од 21 декември 1988 за апроксимација на законите на државите членки во врска со трговските марки, изменета со Одлука на Советот 92/10/ЕЕЗ; Директивата 98/71/ЕЗ на Европскиот парламент и Советот од 13 октомври 1998 за правната заштита на дизајните; Директивата на Советот 87/54/ЕЕЗ од 16 декември 1986 за правна заштита на топографиите на полупроводничките производи; Директивата 2004/48/ЕЗ на Европскиот парламент и Советот од 29 април 2004 за спроведување на правата на интелектуална сопственост.

Види на: <http://www.sep.gov.mk/content/?id=14#UzfZOUcS1U>.

Според **Извештајот на Алијансата за правата од интелектуална сопственост во 2012 година**<sup>398</sup>, кој е автентичен показател на поврзаноста меѓу правата на сопственост и економската добросостојба во државите, режимот на заштита на правата на сопственост во Република Македонија е рангиран на 87 место од вкупно 130 држави, а Меѓународниот индекс за правата на сопственост изнесува 4.7 поени.<sup>399</sup> Идентични се и податоците за 2011 година. Овој индекс бележи благ пораст во споредба со изминатите години: 3.6 поени во 2007 година, 3.7 поени во 2008 година, 3.8 поени во 2009 година и 4.1 поен во 2010 година. Вредноста на компонентата **права од интелектуална сопственост** во 2012 година за режимот во Република Македонија изнесува 4.0 поени, што е скромно покачување во споредба со вредноста од 2011 година, кога изнеувала 3.9 поени, односно 3.1 поен во 2010 година. Република Македонија, според оваа компонента е рангирана на 102 место во 2012 година, што подразбира за едно место погоре во споредба со 2012 година, кога беше рангирана на 103 место. Одделно, вредноста на заштита на правата на интелектуална сопственост во Република Македонија изнесувала 2.8 поени во 2007 и 2008 година и 2.9 поени во 2009 година.

Според **Извештајот за глобална конкурентност за 2012-2013 година**<sup>400</sup>, Република Македонија е рангирана на 80 место од 144 држави, со вредност на Индекс на глобална конкурентност од 4.0<sup>401</sup>, односно за едно место подолу во однос на 2011-2012 и 2010-2011 година, кога беше рангирана на 79 место од вкупно 142, односно 139 држави, со вредност на Индексот од 4.1, односно 4.0. Според варијаблата **заштита на интелектуалната сопственост**, што претставува дел од компонентата Институции, Република Македонија е рангирана на 73 место од вкупно 144 држави, со вредност на индекс од 3.5, додека според варијаблата **капацитет за иновации**, како дел од компонентата Иновации, Република Македонија е рангирана на 99 место од вкупно 144 држави и е оценета со вредност од 2.8.

Според податоците од Државниот завод за индустриска сопственост на Република Македонија, во текот на 2011 година биле поднесени 405 **патентни пријави** од кои 37 домашни и 368 странски. Во однос на 2010 година овој број е зголемен (364 патентни пријави од кои 27 домашни и 336 странски), но во однос на 2009 е намален (422 патентни пријави од кои 39 домашни и 383 странски.). Евидентен е многу малиот број на патентни пријави од домашни во однос на странски субјекти.

<sup>398</sup> Алијансата за правата од интелектуална сопственост со седиште во Вашингтон е невладината организација чија основна цел е заштитата на физичката и интелектуалната сопственост. При изготвувањето на Извештајот соработува со Програмата на Хернандо де Сото, како и со невладини и тинк-танк организации од државите кои се анализираат.

<sup>399</sup> Меѓународниот индекс за правата на сопственост (IPRI) е составен од три компоненти и 10 под-компоненти, односно варијабли: Правно и политичко опкружување (независно судство, владеење на правото, политичка стабилност, контрола на корупцијата); Правата на физичка сопственост (заштита на правата од физичка сопственост, запишување-впишување на имотот и пристап до заеми) и Права на интелектуална сопственост (заштита на правата од интелектуална сопственост, заштита на патените, пиратерија –заштита на авторските права). Вредноста на овој Индекс се движи од 0 до 10.

<sup>400</sup> Извештајот за глобална конкурентност е општо прифатен како водечка светска споредбена анализа на аспектите што се однесуваат на економската конкурентност и раст, кој го изготвува Светскиот економски форум (СЕФ) од 1979 година. Од 1996 година СЕФ соработува и со Институтот за стратегија и конкурентност при Универзитетот Харвард.

<sup>401</sup> Индексот на глобална конкурентност (GCI) претставува сеопфатен композитен индикатор за мерење на конкурентноста кој се формира од голем број на макро и микро економски фактори на економскиот развој. Се заснова врз дванаесет столбови: Институции, Инфраструктура, Макроекономија, Здравство и основно образование, Виосо образование и обуки, Ефикасност на пазарот на добра, Ефикасност на пазарот на труд, Ефикасност на финансискиот пазар, Технолошка подготвеност, Големина на пазарот, Деловна софистицираност и Иновации. Вредноста на индексот се изразува во вредност од 1 до 7.



Во текот на 2011 година во Државниот завод за индустриска сопственост на Република Македонија пристигнале вкупно 4906 **пријави за трговски марки**, од кои 3515 според Мадридски договор, а 1391 до Државниот завод. Од вкупниот број поднесени пријави 944 биле од домашни подносител и 537 од странски подносител. Наведените бројки говорат за раст во однос на 2010 година, кога во Државниот завод за индустриска сопственост на Република Македонија пристигнале вкупно 4703 пријави за трговски марки, од кои 3222 според Мадридски договор, а 1481 до Државниот завод. Додека, во текот на 2009 година пристигнале вкупно 5027 пријави за трговски марки, од кои 3731 според Мадридски договор, а 1269 до Државниот завод. Статистиките на Заводот упатуваат на заклучокот дека во континуитет со мали исклучоци расте бројот на пријавените трговски марки од страна на домашните субјекти од година во година.

Во текот на 2011 година до Државниот завод за индустриска сопственост биле поднесени 803 **пријави за индустриски дизајн**. Од вкупниот број поднесени пријави, 61 биле поднесени во Заводот, а 726 преку Хашкиот договор за меѓународно регистрирање на индустриски дизајни. Оваа бројка бележи нагорен тренд во однос на 2010 година, кога биле поднесени 760 пријави за индустриски дизајн, од кои 45 биле поднесени во Заводот, а 715 преку Хашкиот договор за меѓународно регистрирање на индустриски дизајни и во однос на 2009 година, кога биле поднесени 774 пријави за индустриски дизајн, од кои 45 биле поднесени во Заводот, а 729 преку Хашкиот договор за меѓународно регистрирање на индустриски дизајни.

Само за илустрација во 2011 година според податоците на Државниот завод за статистика во РМ биле регистрирани 73118 активни деловни субјекти кои учествувале во создавањето на бруто-домашниот производ. Истата година бројот на пријавени патенти до Државниот завод за индустриска сопственост на пример, изнесувал само 405 пријави од кои 37 биле на домашни субјекти.

### ЗАКЛУЧОК

Иако позитивните прописи во Република Македонија од областа на правата од интелектуална сопственост во голем обем се усогласени со меѓународните и европските инструменти, емпириските податоци укажуваат на фактот дека Република Македонија не е доволно конкурентна во овој сегмент во однос на останатите држави. Меѓународните индикатори сеуште ја рангираат РМ на значително ниско место, додека од националните индикатори можеме да заклучиме дека домашните правни субјекти не се доволно иновативни и про-активни во однос на странските правни субјекти. Според тоа, основниот заклучок е дека интелектуалната сопственост, како основа на современата економија базирана на знаење не е доволно препознаена ниту од страна на државните институции, ниту од страна на компаниите и нивните менаџери.

На долг рок треба особено да бидат превземени следните мерки: институционални реформи согласно принципот на владеење на правото, независно судство кое на ефикасен начин ќе ги штити правата на интелектуална сопственост како и создавање на стабилна политичко-правна средина во која успешно ќе се развива формалниот систем на правата од индустриска сопственост. На краток и среден рок потребно е: перманентен развој на политиката за заштита на интелектуалната



сопственост преку поттикнување на истражувањата и иновациите и воспоставување на врската меѓу академијата и индустријата; перманентни обуки на менаџерските тимови на компаниите за области од интелектуалната сопственост; креирање на центри за иновации во сите образовни институции во државата; организирање на matchmaking настани за странските и домашните компании, на кои ќе се разменуваат искуства и ќе се воспоставуваат контакти; континуирано надградување на законодавството во овој дел.

Неспорен е фактот дека и стопанството на Република Македонија треба да тежнее се повеќе да се заснова на знаење, а интелектуалниот капитал да биде клучниот фактор за реструктурирање на македонското стопанство. Според тоа, менаџерите успешниот развој на нивните компании, мора да го поврзат со развојот на интелектуалниот капитал, а државата на стопанството и бизнис секторот треба да им обезбеди квалитетни и благовремени информации за понудата на домашната интелектуална сопственост, соодветниот начин на експлоатирање и правна заштита.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Brnastetter, L. & Saggi, K., Intellectual property rights, foreign direct investment and industrial development, NBER Working Paper w 15393, Cambridge MA, 2009.
- 2) Дабовиќ Анастасовска Ј., Здравева Н., Стратегија на Република Македонија 2009-2012, Проект за деловно опкружување УСАИД, Скопје, 2009;
- 3) Marković S., Osove prava intelektualne svojine USAID Mostar 2011;
- 4) Марковић С., Право интелектуалне својине, Службени гласник РС, Београд, 2000;
- 5) Parivodić M.: Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik RS, Beograd, 2003.
- 6) Поленак-Аќимовска М., Дабовиќ-Анастасовска Ј., Бучковски В., Пепељугоски В.: Интелектуална сопственост I (Индустриска сопственост), Правен факултет "Јустинијан Први", Скопје, 2004.
- 7) 2012 Report on International Property Rights Index, Property Rights Alliance, Washington, 2012;
- 8) Sundać D., Švast N., Intelektualni kapital, temeljni čimbenik konkurentnosti preduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i preduzetništva, Zagreb, 2009.
- 9) Стратегија за интелектуална сопственост на Република Македонија, Скопје, Проект за деловно опкружување на УСАИД, 2009;
- 10) The Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum, Geneva, 2012;
- 11) Устав на РМ, Службен весник на РМ бр.52/91,1/92,31/98,91/01,84/03,107/05,3/09;
- 12) Закон за индустриска сопственост, Службен весник на РМ бр. 21/2009 и 24/2011;
- 13) Закон за авторски и сродни права, Службен весник на РМ бр.115/10;
- 14) Извештаи за работата на државниот завод за индустриска сопственост за периодот 2009-2011;
- 15) <http://mfa.neotel.net.mk/MultilateralRelation.aspx?idlan=1>
- 16) <http://www.sep.gov.mk/content/?id=14#.UfzfZOUcS1U>

## **СТРАТЕШКИОТ АСПЕКТ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ НА ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ КАКО ФУНКЦИЈА НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА**

### **STRATEGIC ASPECTS OF COMPANY'S COMPETITIVENESS OF EDUCATION INSTITUTIONS AS FUNCTION OF LOCAL GOVERNMENT**

**Д-р Мирјана Стојческа - Ѓорѓиоска**

Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје

**Mirjana Stojceski – Gjorgjioska Ph D**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[mirjanastojceska@gmail.com](mailto:mirjanastojceska@gmail.com)

**Д-р Мимоза Серафимова**

Факултет за туризам и бизнис логистика – Гевгелија

**Mimoza Serafimova Ph D**

Faculty of Tourism and Business Logistics - Gevgelia

[mimozaserafimova@yahoo.com](mailto:mimozaserafimova@yahoo.com)

УДК: 378.091.212

#### **АПСТРАКТ**

Ако стратешката важност на компаниската конкурентност се согледа од аспект на вработените и квалитетот на нивните професионални компетенции од една, и перманентното зголемување на неговата социјална важност рефлектирана во потребата за активирање на потребниот квалитет на човечкиот капитал и создавањето подобри индивидуални можности за развој на сите членови во окружувањето, од друга страна, соработката со локалната заедница и деловниот сектор од аспект на компатибилност на пазарот на труд и негова искористеност иницира размисла дека секоја образовна институција станува се побитен причинско - последичен сегмент наречен битен фактор за општествен и индивидуален развој.

Високообразовните институции, нудат комбинација на знаење и негова примена, развивање ставови и одговорности рефлектирани во резултатите на учењето, профилираат кадри со различни нивоа на вакви способности, и нивниот квалитет го условува односот побарувач – понудувач со заедницата, регионот, па и со целото општество. Затоа, задоволувањата на потребите на заедницата со токму дефинирани кадровски профили кои ги задоволуваат потребите на деловниот сектор како резултат на нивно долгорочно стратешко планирање, повеќе од било која друга компаниска или организациска цел доаѓа до израз како потреба, причина и последица.

**Клучни зборови:** компаниска конкурентност, образовни институции, локална самоуправа, пазар на трудот.

## ABSTRACT

If the strategic importance of the company competitiveness is seen from the staff's point of view and the quality of their professional competencies, on one hand, and the permanent increase of its social importance reflected in the need of activating the human capital's needed quality and the creation of better individual possibilities for development of all the members of the society, on the other hand, the cooperation with the local community and the working sector from the aspect of compatibility at the labor market and its using initiates a thought that every educational institution becomes more and more important reason-consequential part called an important factor in the development of the society and the individual.

The high-educational institutions, offer a combination of knowledge and its use, developing attitudes and responsibilities reflected in the results of learning, staff from different levels of development of these abilities achieve profile, and their quality determines the relationship claimant-consumer with the community, the region, and the entire society. That's why, the satisfaction of the community's needs with exactly defined staff profiles that satisfy the needs of the work sector as a result of their long-term strategic planning, more than any other company of organization goal stands out as a need, reason and a consequence.

**Keywords:** enterprise competitiveness, educational institutions, local governments, labor market.

### **ЛОКАЛНАТА ПОЛИТИКА ЗА ВРАБОТУВАЊЕ – ПРИЧИНА И ПОСЛЕДИЦА ЗА ПОСТОЕЊЕ РЕАЛНА ИНСТИТУЦИОНАЛНА КОНКУРЕНТНОСТ НА ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ**

Согласно Законот за Локална самоуправа (Службен весник на РМ бр .5/2002) општините имаат право и обврска сами да го Планираат економскиот развој и да преземаат активности за да ја подобрат економската иднина на граѓаните. За тоа е непходен стратешки пристап кој ќе ги поврзе високообразовните институции (ВОИ) од една страна и локалната самоуправа (ЛС - членови на Советот на општината, вработени во одделенијата за економски развој) преку аспектите на потребите на деловната заедница (ДЗ), односно локалниот пазар на труд, изразена преку нивната конкурентност го определи и предметот на истражување на овој труд како - **потреба од постоење концептуална рамка за стратешка институционална конкурентност на ВОИ иницирана од потребата за подобрување на ефикасноста на локалната самоуправа преку реално ефективно задоволување на потребите на локалниот пазар на труд.**

**Практичната цел** на истражувањето е да се согледа реалната состојбата на процесот на управувањето со локалната политика на вработување во општините, кој се реализира во услови на непостоење на функционален стратешки пристап изразен преку реални сознанија за потребите на бројот и видот на професионални струки потребни за задоволување на ДЗ и постојната структура пазарот на труд, кој ќе се ефектуира преку:

- планирано прилагодување на понудата на локалниот пазар на труд преку бројот и видот избрани стручни насоки на матурантите на потребите на окружувањето, од една страна,

- прилагодување на видот на факултетските единици, насоки и програми на ВОИ според реалните практични потреби на стопанскиот сектор на државно ниво, што пак ќе резултира со интерна конкурентност на единиците во високообразовниот систем на пазарот на труд.

Ова истражување овозможи:

- осознавање ставови, мислења и односот на претставници на ЛС (членови на Советот на општината, вработени во одделенијата за економски развој) кон постојната практика на управување со локалната политика на вработување во општините;
- осознавање ставови, мислења и односот на ДЗ за постојната практика на водење на оваа политика;
- осознавање ставови, мислења и односот на матурантите, студентите, дипломците и родителите за постојната практика на водење на оваа политика;
- согледување мислења и предлози за потребата од подобрување на процесот на управување со локалната политика на вработување во општините од сите наведени интересенти;

Односот кон промените, ова истражување го манифестира преку активности и делување во насока на:

- **Институционални промени** – кои се однесуваат во согледувањето на потреба од промени во постојниот систем на водење на локалната политика на вработување, која ќе влијае на видот на професионален кадар на пазарот на трудот и времето на чекање за вработување на институционално и општествено ниво. Фокусот е насочен кон оние за кои и постои – неговите директни создавачи и корисници на образовните услуги, што би придонесло за зголемен квалитет во работата и подобрувања на резултатите евидентни кај сите корисници како аспект на целокупен институционален, општествено - економски развој.
- **Индивидуалните промени** се однесуваат на промените на секоја *институција* поединечно, кои би се препознавале во подобен пристап на вработените и претставниците на сите тела во водењето на образовната политика на општествено и локално ниво. Тоа подобрување би се манифестирало преку меѓусебна зголемена и ефективна соработка, како по хоризонтала така и по вертикала, мотивираност за перманентни интерни и екстерни промени во надлежности, содржините и легислативата.....

Таа соработка, најмногу би се одразила врз влијанието на сите *интересенти*, во случајот претставени преку студентите, родителите, семејството, бидејќи сите се засегнати како директни корисници на образовната услуга, преку зголемен степен на инволвираност во институционалната функционалност на локалната самоуправа, изразена преку искуството како аспект за промената, развој на соработката и довербата, доживување на соработката како квалитативна индивидуална,

институционална и општествена обврска, индивидуална придобивка на сите вклучени во процесот.

### ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето се реализира во пет општини во Р Македонија каде што постојат универзитетски единици или нивни дисперзии.

Примерокот на истражување се состои од:

- примерок претставници од Локалната самоуправа (126)
- примерок претставници од Деловната заедницата (стопанска комора) – сопственици на компании (132)
- примерок претставници од родители (150)
- примерок претставници од матуранти, активни студенти и дипломирани студенти (570)

По анализата на сите анкетни листови за секој примерок поединечно и заедно, посебно искажаните согледувања на испитаниците се класифицираа во:

#### ***Заеднички согледувања на сите испитаниците:***

- немаат сознанија **за реалниот број** моментални, краткорочни и долгорочни потреби од професионални стручни спецификации на идни вработени на ДЗ;
- немаат сознанија **за видот** моментални, краткорочни и долгорочни потреби на професионални стручни спецификации на идни вработени на ДЗ;
- немаат сознанија **за запишаниот број** матуранти во ВОИ, ниту **за видот** на избраните факултети и студиски насоки;
- потребно е **зголемувањето на нивната ефикасност** како битен фактор за подобрување на постојниот систем на влијание брз пазарот на труд.

#### ***Поединечни согледувања претставниците на ЛС:***

- потребно е реална координација при планирањето на политиката за вработување на локалната самоуправа и уписната политика на ВОИ;
- не постои нивна соодветна вклученост во процесот на уписната политика на образовните институции;
- постои потреба од континуирано следење на локалните и државните потреби на пазарот на труд;
- потребно е зголемување на прилагоденоста на видот професионални образовни компетенции на потребите на окружувањето;
- потребно е партиципирање, но и развој на знаењата и вештините за дадената проблематика на претставници на локалната и деловната заедница во креирање на образовните политика на државно и локално ниво;

### **Согледувања на претставниците на ДЗ:**

- не постои планиран процес за прибирање податоци и анализа, како и презентација на потребите на ДЗ;
- потребно е прилагодување на содржините на универзитетските програми и содржини во насока на ефективен трансфер на знаењата во практиката;
- потребно е нивно учество во креирањето образовна политика преку доставување повратна информација од нив како вработувачи за задоволството од трансферот на знаења на дипломците на работното место;

### **Согледувања на матуранти, студенти и дипломци, и родители:**

- потребна е реална и навремена информираност за структурните потреби на пазарот на труд;
- потребна е соработка со деловната заедница за потреба од постоење развоен план за практикување и волонтирање;
- потребна е соработка со деловната заедница за идни стипендирања и вработувања;
- потребно е градење стратешки партнерски однос меѓу интересентите;

Анализата на наведените согледувања упатува на три моменти:

- потреба од **надминување** на постојната состојба
- потреба од **редефинирање** на одредени аспекти
- идентификување **идни чекори за подобрување**

### ***Надминување на постојната состојба:***

- реализирање ефективна институционална самоевалвација која ќе овозможи дефинирање мисија, воспоставување стратегија и постоење на демонстрирана посветеност на вработените и членовите на ЛС и ДЗ во процесот на управување во насока на ефективно опслужување на потребите за вработување на микро окружувањето, со следење на потребите на соседните општини;
- изнаоѓање решенија со кои ќе се надмине недоволната стручност, информираност и вклученост на членовите на ЛС за институционалната уписна политика на ВОИ;
- спроведување интерна евалвација на процесот на локалната политика за вработување со дефинирани критериуми за вреднување, која ќе овозможи отворена интерна и екстерна институционална комуникација поддржана со реално документирани и анализирани, системски собрани податоци, доставени до сите заинтересирани субјекти во макро и микроокружувањето;
- подобрување на квалитетот на постојниот систем на локално управување врз основа на стандарди за квалитет кои ги дефинираат клучните процеси и потребните ресурси, соодветни на оние во реалната практика;

***Потреба од редефинирање на одредени аспекти:***

- потребно е зголемување на надлежностите на членовите на деловната заедница во локалната самоуправа, со што ќе се зајакне нивната ангажираност во делот на влијание на отворање или затворање струки во средните стручни училишта, а кои ќе соодветствуваат со потребите на бизнис заедницата како матуранти или насочено ќе го продолжат своето образование;
- потребна е поголема соработка со деловната заедница и нејзино инволвирање во работата на ВОИ преку мотивирање со стипендии, вработување и обезбедување работна практика, регулирана со соодветна законска регулатива;
- задолжувањето на членовите на ЛС со законски дефинирана надлежност за доставување на записниците од состаноците на ЛС до телата кои ги делегирале но и до надлежните ресорни министерства, со што ќе се овозможи двонасочна комуникација и увид во работата на ВОИ на централно и локално ниво;
- конкретизирањето на обврските и недореченостите во постојната законска регулатива ќе ја пополни празнината во создавање слободно интерпретирање на постојните законски одредби;
- донесување подзаконски акти кои ќе конкретизираат одредени формално искажани законски одредби;

***Идентификување идни чекори за подобрување***

Истражувањето откри голем број моменти за подобрување на процесот, но заради обемноста на трудот, ќе ги наведема следните:

- одржливоста на квалитетот на надлежностите, сите наведени фактори кои креираат образовна политика на сите нивоа, ја поврзуваат со поддршка од советодавно професионално лице, или тело институционално дилигирано на локално ниво во кое ќе партиципираат претставници од ЛС и ДЗ, кое на локално ниво ќе овозможи потребна логистика во насока на:
  - изготвување стратешка програма за професионален развој на локалниот пазар на труд;
  - донесување критериуми за динамика на прибирање податоци и документирање на интерните потреби на компаниите во ДЗ;
  - редовно прибирање и презентирање на достигнувањата на образовните институции како дел од ефикасноста на нивната уписна политика до сите заинтересирани субјекти;
  - редовно информирање на интересентите за реалната состојба и промените на пазарот на труд.
- Инволвираност во телата за управување на ВОИ и Стопанскиот сектор како двонасочен проследувач на навремени потребни информации и анализи до и од сите интересенти;
- Учество во дефинирање на уписната политика на ВОИ т.е. на одредени единици и насоки во насока на затворање, ротирање, мирување на постојните или отворање нови;



- Проследување на информации до ресорните министерства кои ќе допринесат во ефикасноста на креирање владини економски и образовни политики;

### ЗАКЛУЧОК

Анализата на ова истражување укажува на отсуство од стратегија за развој на локалниот пазар на труд нагласувајќи ја недоволната стручност и недоволна соработка меѓу базичните актери на економскиот локален развој на општините во РМакедонија:

Локалната самоуправа – која се директен креатор на локалната политика за вработување;

Деловната заедница – ентитет чиј развој директно зависи од локалниот пазар на труд и неговата понуда;

ВОИ – кои преку произведување на стручни кадри треба и мора да овозможат образовен квалитет според барањата на пазарот на труд, на локално и државно ниво со што би ја зголемила својата институционална конкурентност препознаена од вработувачите и оние кои треба да се вработат;

Ресорните министерства – кои учествуваат во креирањето на општествената економска и образовна политика во државата.

Отсуството од стратешко планирање и комуникација, која би се засновала на реално прикажување на состојбата преку навремено прибрани, анализирани и достапни информации за сите наведени интересенти би овозможила ефективна понуда на стручни кадри на пазарот на труд и ефективна локална политика на вработување, од една страна и издражан институционална конкурентност на студиските насоки и факултетските единици во високообразовниот систем во РМакедонија.

### REFERENCES

- 1) Audretsch, D.B. and Keilbach, M. (2007) The localisation of entrepreneurship capital: Evidence from Germany. *Papers in Regional Science* 86(3): 351-365.
- 2) Autio, E., Kronlund, M. and Kovalainen, A. (2007) High-growth SME support initiatives in nine countries: Analysis, Categorization and Recommendations. Edita, Finland: Edita Publishing.
- 3) Bornefalk, A. and Du Rietz, A. (2009) Entrepreneurship Policies in Denmark and Sweden –Targets and Indicators. Mimeo. Bos, J. and Stam, E. (2011) Gazelles, Industry Growth and Structural Change, Working Papers 11-02, Utrecht School of Economics.
- 4) Bosma, N.S. (2011) Entrepreneurship, urbanization economies, and productivity of European regions. In: Fritsch, M. (ed.) *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development*. Edward Elgar: Cheltenham. pp. 107-132.
- 5) Brenner, T. and Mühlig, A. (2007) Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters Casper, S. (2007) *Creating Silicon Valley in Europe*. Oxford University Press: Oxford. Coad, A., and Hözl (2009) On the Autocorrelation of Growth Rates, *Journal of Industry, Competition and Trade* 9(2): 139-166.

- 6) DeGroof, J.–J. and Roberts, E. B. (2004) Overcoming weak entrepreneurial infrastructures for academic spin-off ventures. *Journal of Technology Transfer* 29(3-4): 327-352.
- 7) De Kok, J., Zhou, H. and Hartog, C. (2012) Inadvertent infrastructure and regional entrepreneurship policy. In: Fritsch, M. (ed.) *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development*. Edward Elgar: Cheltenham. pp. 216-251.
- 8) Feldman, M. P., Francis, J. and Bercovitz, J. (2005) Creating a cluster while building a firm: Entrepreneurs and the formation of industrial clusters. *Regional Studies* 39(1): 129-141.
- 9) Fritsch, M. (2011) The effect of new business formation on regional development: empirical evidence, interpretation, and avenues for further research. In: Fritsch, M. (ed.) *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development*. Edward Elgar: Cheltenham. pp. 58-106. 39(8): 1127
- 10) Kaplan Robert S. and Norton David P. 2001. *The Strategy-Focused Organization*, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston
- 11) Leithwood, K.; Jantzi, D. and Steinbach, R. 1999. *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press
- 12) Lyytinen, H. K. 2005. Change Management in Learning organization. Priručnik zatrenje usavršavanje obrazovnih menadžment timova u „demokratski obrazovni menadžment“, Sarajevo - Tuzla: CES
- 13) Mark, R. 2004. *Quality management and Standards*. *Journal of adult and continuing education*, 10(1): 19-30
- 14) Martin, L. 2003. „*Total Quality Management in the Public Sector*,“ *National Productivity Review*, 10, 195-213.
- 15) Samuel, C. Certo. 2003. „*Modern Menagment*“, Ninth Edition, Pearson Education, Orlando
- 16) [www.lg-employers.gov.uk/pensions/modification.html](http://www.lg-employers.gov.uk/pensions/modification.html)

## UPRAVLJANJE KOMPLEKSNIM PODUH VATIMA U MEĐUNARODNOM OKRUŽENJU

### MANAGEMENT OF COMPLEX PROJECTS IN THE INTERNETIONAL ENVIRONMENT

**Dr. Stojan Stojmirović**

Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Srbija

**Stojan Stojmirovic Ph D**

Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Srbija

[stojan.stojmirovic@bbs.edu.rs](mailto:stojan.stojmirovic@bbs.edu.rs)

**Prof. dr. Ljubiša Stojmirović**

Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Srbija

**Ljubiša Stojmirović Ph D**

Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Srbija

[ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs](mailto:ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs)

UDK: 005:005.726

#### APSTRAKT

U ovom radu se prikazuje opšti model upravljanja poduhvatima u međunarodnom okruženju. Model je rezultat istraživanja brojnih poduhvata multinacionalnih organizacija. Reč je o poduhvatima koje pokreću multinacionalne organizacije i opisuje se upravljanje u svim fazama poduhvata počev od faze u kojoj se otkriva i identifikuje profitni potencijal pa do faze u kojoj se novo-stvorena organizacija aktivira i vodi do planiranih rezultata.

**Ključne reči:** poduhvat, proces, upravljanje, model, profit.

#### ABSTRACT

This paper presents a general model of projects in the international environment. The model is based on research of numerous projects in multinational organizations. These are the projects that drive multinational organizations and here is described the management of all phases of the project from the stage where it detects and identifies potential profit to the stage where the newly-created organization is activated and leads to expected results.

**Keywords:** project, process, managing, model, profit.

#### UVOD

Preduzetnički poduhvat je organizacija koja egzistira samo za vreme trajanja poduhvata. Za vreme egzistencije ova organizacija poseduje sve bitne funkcije koje svaka organizacija ima. To znači neprekidno su prisutne funkcije obezbeđenja inputa, outputa, transformacije, servisiranja i upravljanja. Stvaranje preduzetničkih organizacija uvek je u vezi sa određenim ekonomskim (poslovnim) ciljevima, koji mogu da imaju i dimenzije društvenog, naučnog, pa čak i političkog karaktera.

U multinacionalnom okruženju svaki značajniji poduhvat ima sledeće faze:

- **Faza 1:** Identifikovanje profitnog potencijala

U ovoj fazi se istražuje multinacionalni prostor u cilju otkrivanja profitnog potencijala, a ovi profitni potencijali mogu biti šanse za preduzetničke poduhvate.

- **Faza 2:** Osmišljavanje mogućih načina za transformisanje profitnog potencijala u profit.

U ovoj fazi polazeći od identifikovanih profitnih potencijala postavljaju se ciljevi pojedinih poduhvata i generišu ideje za načine ostvarivanja tih ciljeva.

- **Faza 3:** Projektovanje organizacije (sistema), sa kojom se jedan odabrani profitni potencijal može realizovati.
- **Faza 4:** Stvaranje organizacije (sistema) sa kojom se očekuje ostvarivanje profitnog rezultata
- **Faza 5:** Aktiviranje organizacije i vođenje do planiranih rezultata.

Sam preduzetnički poduhvat se realizuje sledećim procesima:

<b>Faza 1: Proces A:</b>	<b>Proces otkrivanja i identifikovanja profitnih potencijala.</b>
<b>Faza 2: Proces B:</b>	<b>Proces definisanja ciljeva poduhvata.</b>
<b>Proces C:</b>	<b>Proces osmišljavanja načina ostvarivanja ciljeva.</b>
<b>Faza 3: Proces D:</b>	<b>Proces projektovanja bazičnog sistema sa kojim je profitni potencijal ostvariv.</b>
<b>Proces E:</b>	<b>Projektovanje uslužnih (servisnih) sistema neophodnih za nesmetano funkcionisanje bazičnog sistema.</b>
<b>Proces F:</b>	<b>Proces projektovanja upravljanja i informacionog sistema.</b>
<b>Proces G:</b>	<b>Proces projektovanja integralnog sistema.</b>
<b>Faza 4: Proces H:</b>	<b>Proces stvaranja organizacije (sistema).</b>
<b>Faza 5: Proces I:</b>	<b>Proces uhodavanja organizacije.</b>
<b>Proces J:</b>	<b>Proces funkcionisanja i operativnog vođenja organizacije.</b>

Dugoročni opstanak i razvoj organizacije u bitnoj meri zavisi od faze 1 i 2, sa aktivnostima A, B i C. Ove aktivnosti se izvode periodično i deo su procesa strateškog upravljanja organizacije.

Ostvarivanje bilo kog preduzetničkog poduhvata moguće je, kada su poznati očekivani ishodi tog poduhvata, zatim se zna proces po kome se taj ishod ostvaruje, i ako postoji sistem, odnosno organizacija koja može da izvede taj proces.

Organizacija koja izvodi preduzetnički poduhvat ima izvođače procesa (i aktivnosti) i ima upravljačke timove koji obezbeđuju da se taj proces (i aktivnosti) izvode kvalitetno, u određeno vreme angažujući, ili trošeći samo onoliko resursa koliko je neophodno za izvođenje procesa (i aktivnosti).

OPŠTI MODEL PREDUZETNIČKOG PROCESA U MEĐUNARODNOM OKRUŽENJU obezbeđuje osnove za formiranje organizacije koja može da realizuje preduzetnički poduhvat u međunarodnim razmerama.

Analizom opšteg modela, može se uočiti da se ceo preduzetnički proces sastoji od tri različita globalna procesa, i to su:

- strateški proces, za otkrivanje profitnog potencijala
- razvojni proces, za stvaranje sistema (organizacije, biznisa) sposobnog da taj profitni potencijal realizuje
- operativni proces, u kome novo-stvoreni sistem (organizacije) ostvaruje profit.

Po svojim prirodama ovi procesi su veoma različiti što se odražava na izvođače tih procesa kao i na upravljanje tim procesima.

Na **slici (01)** prikazuje se pregled integralnog upravljanja preduzetničkim poduhvatom. Pojedini procesi sa izvođačima tih procesa su prikazani strelicama. Upravljački sistem poseduje tri nivoa upravljanja. Na najvišem nivou se nalazi integralno upravljanje koji egzistira od početka do završetka celog preduzetničkog poduhvata. Na srednjem nivou se nalazi upravljanje globalnim procesima koji egzistiraju za vreme trajanja tih procesa. Na trećem nivou je upravljanje pojedinim procesima i njihov vek trajanja je vezan za trajanje onih procesa sa kojim upravljaju. To znači, da u svakom trenutku izvođenja preduzetničkog poduhvata, izvodi se jedan proces, postoji samo jedno upravljanje na trećem nivou, jedno upravljanje na srednjem nivou i integralno upravljanje.

Delotvorno i efikasno upravljanje se ostvaruje odgovarajućim informacionim sistemom, koji prati izvođenje i ishode svake aktivnosti, ishode i izvođenje svakog procesa, i ishode globalnih procesa. Osnovni informacioni tokovi su naznačeni na slici 01.

Usled kompleksnosti upravljačkih zadataka pri izvođenju preduzetničkih poduhvata velikih razmera, a pogotovu u međunarodnom okruženju, neophodno je te upravljačke zadatke rasporediti, a za to je neophodna optimalna hijerarhijska struktura. Na slici 01, na najvišem nivou se nalazi integralno upravljanje poduhvatom, označeno sa:  $U_i$ . Neposrednu vezu integralno upravljanje ima sa upravljanjima globalnih procesa i to:

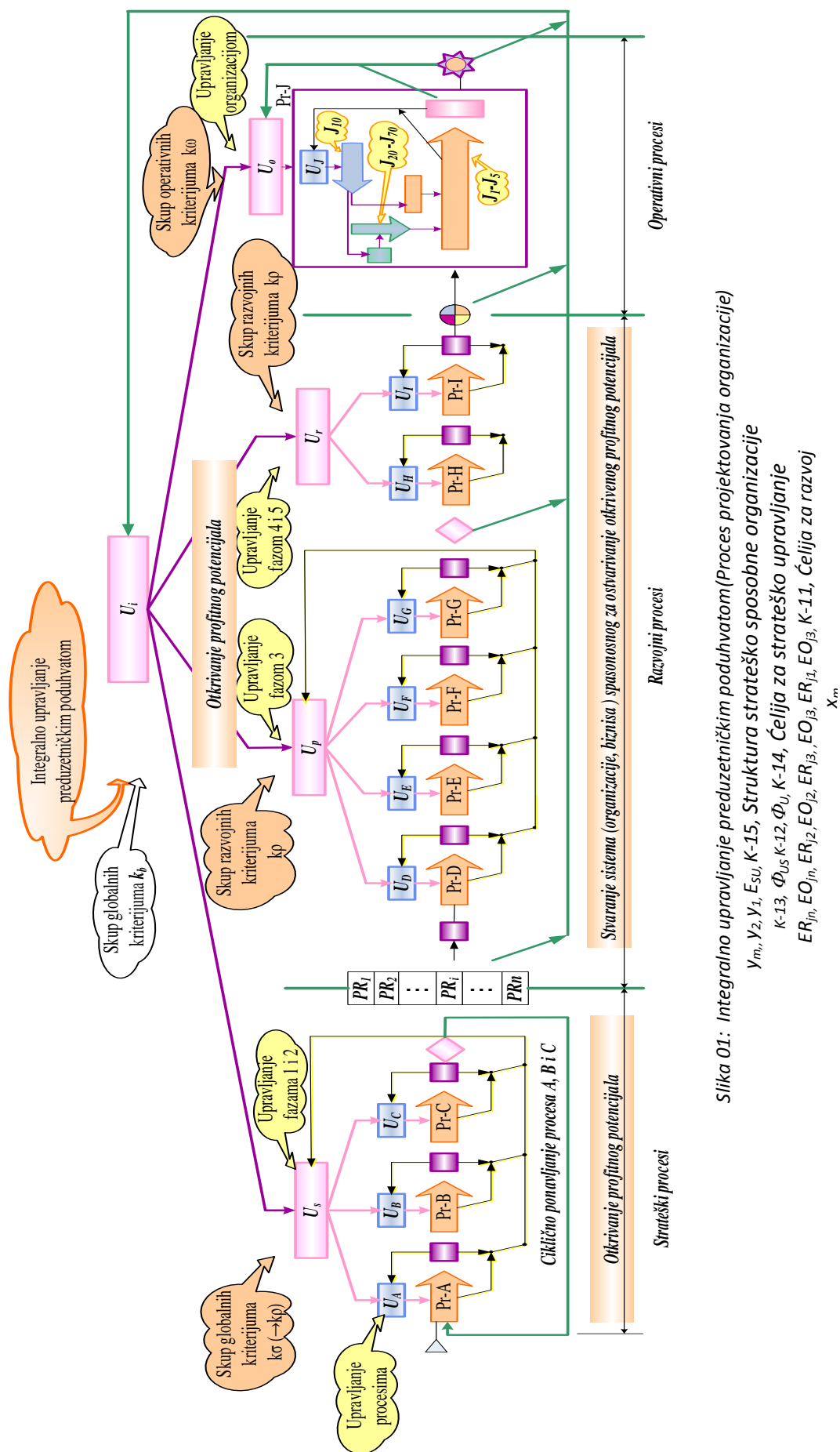
- upravljanje strateškim procesom:  $U_s$
- upravljanje idejnim stvaranjem nove organizacije, odnosno projektovanjem nove organizacije:  $U_p$ ,
- upravljanje izgradnjom nove organizacije, odnosno realizacijom projekta organizacije:  $U_R$ ,
- upravljanje operativnim funkcionisanjem novo-stvorene organizacije:  $U_o$ .

Upravljanje strateškim procesom  $U_s$  neposredno je vezano za:

- upravljanje procesom A :  $U_A$
- upravljanje procesom B :  $U_B$
- upravljanje procesom C :  $U_C$

Upravljanje projektovanjem nove organizacije  $U_p$  ima neposrednu vezu sa:

- upravljanje procesa D :  $U_D$
- upravljanje procesa E :  $U_E$
- upravljanje procesa F :  $U_F$
- upravljanje procesa G :  $U_G$



Slika 01: Integralno upravljanje preduzetničkim poduhvatom (Proces projektovanja organizacije)

$Y_m, Y_2, Y_1, E_{SU}, K-15, \text{Struktura strateško sposobne organizacije}$

$K-13, \Phi_{US}, K-12, \Phi_U, K-14, \text{Čelija za strateško upravljanje}$

$ER_m, EO_m, ER_{j2}, EO_{j2}, ER_{j3}, EO_{j3}, ER_{j1}, EO_{j1}, K-11, \text{Čelija za razvoj}$

$X_m$

Upravljanje realizacijom projekta organizacije, odnosno izgradnjom nove organizacije je vezano za:

- upravljanje procesa H :  $U_H$
- upravljanje procesa I :  $U_I$

i konačno upravljanje operativnim funkcionisanjem  $U_o$  je vezano za upravljanje celom novo stvorenom organizacijom  $U_j$ .

Kada se izvodi poduhvat uvek je samo jedna grana ove strukture aktivna, ali poznavanje cele strukture je preduslov za pripremanje, organizovanje i upravljanje preduzetničkim poduhvatom.

Kada se poduhvat pokrene i izvode se aktivnosti za aktivnostima, poduhvat se neprekidno transformiše, ovo transformisanje se odnosi i na samo upravljanje. Kada se jedna grana hijerarhijske strukture realizuje, ta grana se ugasi, a aktivira se posebna grana, što znači da i neposredna upravljanja na ugašenoj grani hijerarhije prestaju i da nova upravljanja se pojavljuju na aktiviranim granama. Ovo se ne dešava samo od sebe, već je neophodno da upravljanje vodi računa o sopstvenoj transformaciji.

Upravljanje preduzetničkim poduhvatom funkcioniše na sledeći način:

Integralno upravljanje postavlja skup globalnih kriterijuma za ceo poduhvat:  $K\delta \{K\delta_1, K\delta_2, K\delta_3, \dots\}$  i formira upravljanje za strateški proces  $U_s$ , i kad je formirao ovlasti ga za upravljanje celim strateškim procesom, nakon toga integralno upravljanje  $U_i$  samo prati izvođenje strateškog procesa i interveniše samo ako se ne poštuju globalni kriterijumi. Pri završavanju strateškog procesa, integralno upravljanje  $U_i$  formira upravljanje za projektovanje nove organizacije  $U_p$  i zatim se ponaša slično kao u prethodnom slučaju, tj. formira upravljanje globalnog procesa, a zatim ga prati i interveniše samo u slučajevima nepoštovanja globalnih kriterijuma  $K\delta$ . Tako integralno upravljanje nastavlja do realizacije celog preduzetničkog poduhvata.

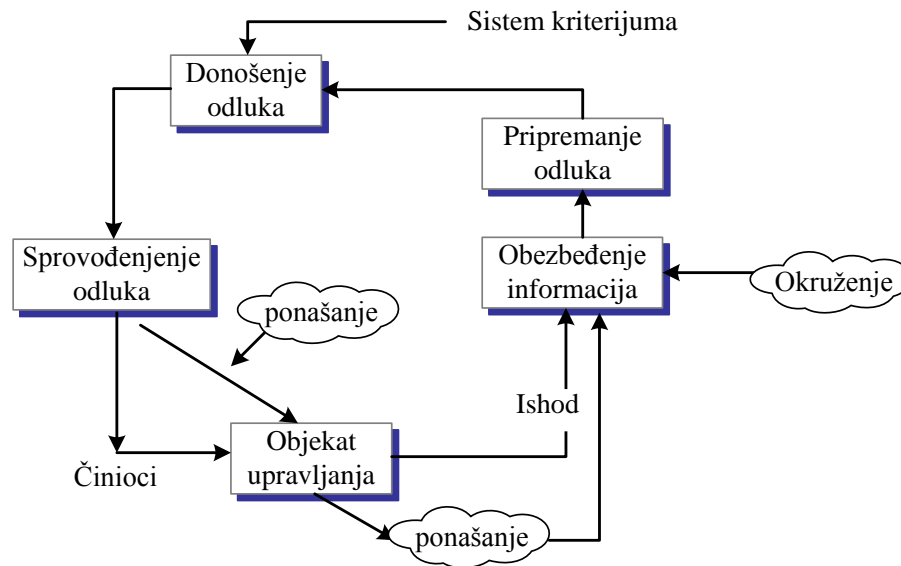
Analogni postupak se izvodi na srednjem i na neposrednom nivou upravljanja.

Na primer: strateško upravljanje  $U_s$  - formira upravljanje procesom A:  $U_A$  nakon toga ovlasti upravljanje  $U_A$ , da upravlja procesom A, poštujući skup globalnih kriterijuma  $K\delta$ , nakon toga samo prati izvođenje procesa A, i interveniše kada se postavljeni kriterijumi ne poštuju.

Na neposrednom nivou, upravljanje procesom A,  $U_A$  planira proces A, obezbeđuje sve potrebne uslove za izvođenje tog procesa, organizuje proces A i pokreće ga, neposredno prati izvođenje tog procesa, i u slučaju problema, rešava probleme i vodi proces do željenog ishoda.

Na svakom nivou upravljanja se realizuje model koji se prikazuje na slikama 02 i 03.





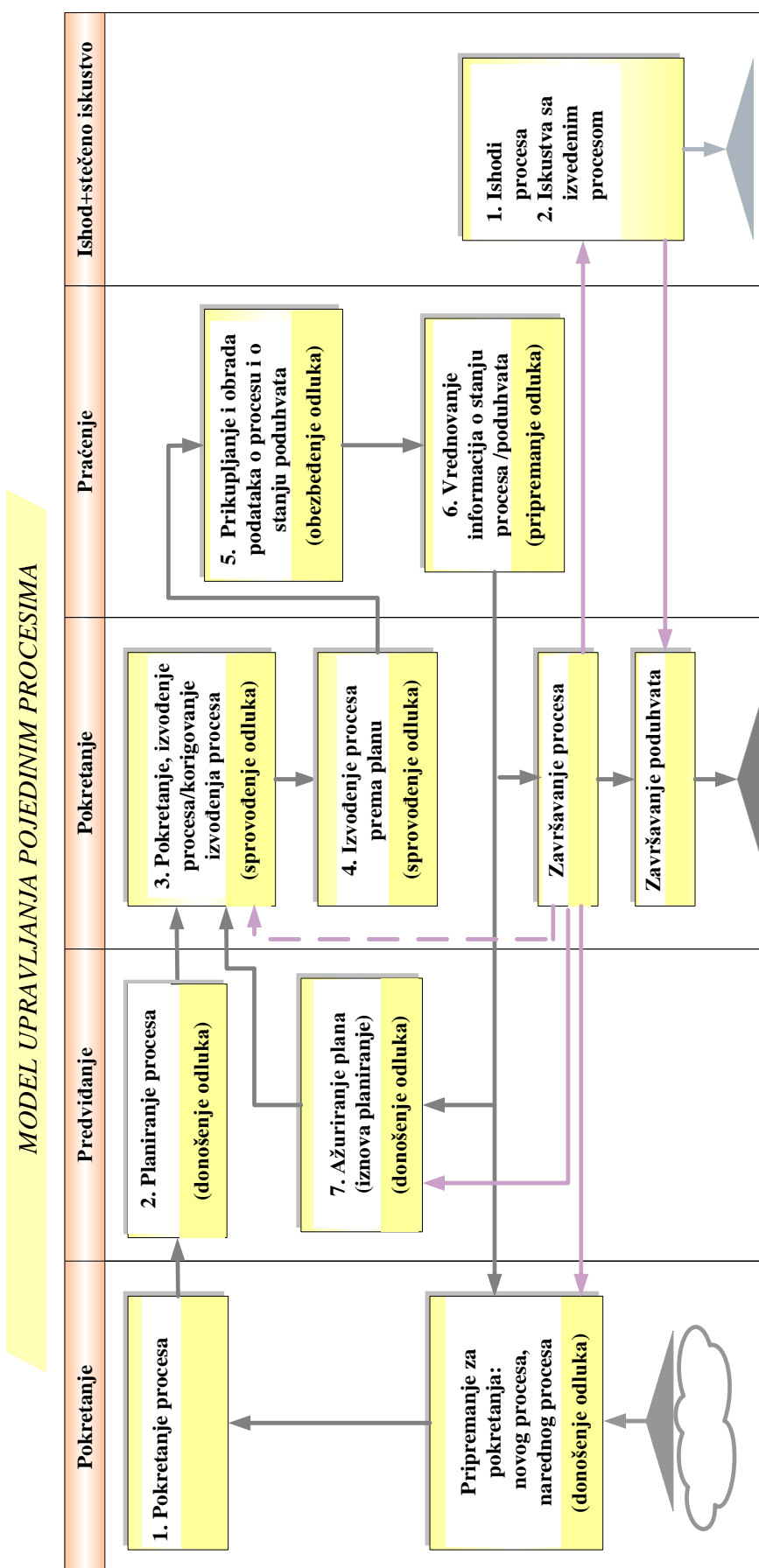
Slika 02: Osnovni model upravljanja

Upravljanje prati objekat upravljanja i njegovo okruženje i na taj način obezbeđuje informacije za pripremanje odluke, koje se najčešće javljaju u alternativama. Zatim se od tih alternativa, prema sistemu kriterijuma bira najpovoljnije rešenje, koje se sprovodi uplivom na objekat upravljanja.

Konkretizacijom osnovnog modela upravljanja (slika 02) dolazi se do modela upravljanja pojedinim procesima poduhvata (slika 03). Ovaj model prikazuje jedan upravljački ciklus koji se sastoji od sledećih upravljačkih aktivnosti:

- pripremanje za pokretanje novog procesa
- pokretanje procesa (1)
- planiranje procesa (donošenje odluka) (2)
- pokretanje izvođenja procesa (sprovođenje odluka) (3)
- izvođenje procesa prema planu (sprovođenje odluka) (4)
- prikupljanje i obrada podataka o procesu i o stanju poduhvata (obezbeđenje informacija) (5)
- vrednovanje informacija o stanju procesa i poduhvata (pripremanje odluke) (6)
- iznova planiranje (ažuriranje plana) (donošenje odluka) (7)
- korigovanje izvođenja procesa (sprovođenje odluka) (8)
- itd.

Ovaj ciklus se nastavlja do završetka procesa (ili i do završetka celog poduhvata), pri tome se evidentiraju iskustva o izvedenom procesu, kao i ostvareni ishodi.



Slika 03: Modela upravljanja pojedinim procesima poduhvata

## ZAKLJUČAK

Kompleksnost preduzetničkog poduhvata zahteva adekvatno upravljanje, koje se može uspešno realizovati ako se upravljački zadaci svrsishodno strukturiraju. Pri tome je neophodno da se realizuju fundamentalni principi upravljanja: samoreglativnost, adaptivnost i hijerarhija (prikazana na slici 01).

Ishod struktuiranja upravljačkih zadataka je da se odluke javljaju na više nivoa. Na najvišem nivou su odluke koje se odnose na poduhvat kao celinu (strateške odluke), a na najnižem su one koje se odnose na neposredno izvođenje aktivnosti i procese preduzetničkog poduhvata. Vezu između ova dva nivoa čine srednji nivoi: čiji je zadatak da globalne odluke transformišu do konkretnih operativnih odluka izvođenja aktivnosti i procesa.

## LITERATURA

- 1) Bennis, W., and Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New Harper & Row, 1985).
- 2) Drucker, P. F. "Entrepreneurship in Business Enterprise." *Journal of business Policy*
- 3) Drucker, P. F. "The Theory of the Business." *Harvard Business Review* (September October, 1994:).
- 4) Goold, M., Campbell, A., and Alexander, M. *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994).
- 5) Hamel, G., and Prahalad, C K. "Strategic Intent." *Harvard Business Review* (May-June 1989:).
- 6) Might, R. J., and Fisher, W. A. The Role of Structural Factors in Determining Project Management Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-32. No. 2, May 1993,
- 7) Mintzberg, H., and Westley, F. "Cycles of Organizational Change" *Strategic Management Journal* 1992).

**СЕКЦИЈА 6:  
ТЕМИ ОД ПОШИРОКАТА ОБЛАСТ НА  
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ И СРОДНИ НАУКИ**

---

**SECTION 6:  
THEMES FROM THE WIDER AREA OF  
ORGANIZATIONAL AND RELATED SCIENCES**

## НЕВРАБОТЕНОСТА, СТАБИЛИЗАЦИОНАТА ПОЛИТИКА И ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

### UNEMPLOYMENT, STABILIZATION POLICIES AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN REPUBLIC OF MACEDONIA

**М-р Елсана Аќифи/ Elsana Aqifi M Sc**

Државен универзитет Тетово

State University in Tetovo

[elsanaejupi@yahoo.com](mailto:elsanaejupi@yahoo.com)

**М-р Раметула Ферати/ Rametulla Ferati M Sc**

Државен универзитет Тетово

State University in Tetovo

[rametula\\_ferati@yahoo.com](mailto:rametula_ferati@yahoo.com)

**М-р Синдизе Реџеџи/ Sindize Rexhepi M Sc**

Државен универзитет Тетово

State University in Tetovo

[sindise\\_82@yahoo.com](mailto:sindise_82@yahoo.com)

УДК: 330.341:331.56]:519.233.5(497.7)

#### АПСТРАКТ

Од почетокот на девесетите години, од независноста на Република Македонија, невработеноста се смета како една од најпредизвикувачките економски проблеми со која се соочуват креаторите на нашата политика. Овој труд го анализира влианието на невработеноста во економскиот расвој во Република Македонија. Со помошта на регресивната анализа (ОЛС) ќе го анализираме поврзаноста помеѓу стабилизационата политика, невработеност и економскиот развој на нашата економија. Значењето и објективот на овој труд е дека проценетите коефициенти ја подржуваат идејата дека невработеноста има голем негативен ефект врз економскиот развој на Република Македонија. Резултатите од наоѓањата покажуваат дека изминатите вредности на кризата на невработеноста можат да се користат за да се предвиди иднината на економскиот развој. Економетриските резултати сугерираат дека е потребно владата да превземе директни мерки за создавање на работни места преку индустриализација и механизација на земјоделството и другите битни сектори во државата. Програмите за интегрирана стручна обука и преориентација на економската активност кон самовработување и самоувереност треба да бидат охрабрани за да се намали невработеноста.

**Клучни зборови:** стабилизациона политика, криза на невработеноста, економски развој.

#### ABSTRACT

Since the beginning of year 1990, after independence of the Republic of Macedonia, unemployment is considered as one of the most challenging economic problems that faced by our policy makers. This paper analyzes the impact of unemployment on economic

development in republic of Macedonia. With the help of regression analysis (OLS) will analyze the relationship between stabilization policy, unemployment and economic growth of our economy. Meaning and the objective of this paper is that the estimated coefficients support idea that unemployment has a negative effect on the economic development. The results of the findings show that past values of the unemployment crisis can be used to predict future economic development. Econometric results suggest that government must to take direct measures to create jobs through industrialization and mechanization of agriculture and other important sectors in the state. Integrated vocational training programs and reorientation of economic activity toward self-employment and self-reliance should be encouraged to reduce unemployment.

**Keywords:** stabilization policy, the unemployment crisis, economic development.

### ВОВЕД

Од независноста на Република Македонија до ден и денес, земјата се соочува со макроекономска нестабилност, земјата исто така се соочува со мал број на странски инвестиции, пониски приходи, зголемена сиромаштија и голем број на огромна невработеност. Македонската економија се продлабочи понатаму како резултат на неколку фактори: губење на заедничкиот пазар на поранешна Југославија, војните во поранешните Југословенски републики, блокадата од страна на Грција, санкциите против Југославија. До крајот на 90-тите, Македонската економија почна да се подобрува, но овој развој стагнираа во времето на Косовската војна во 1999 година и конфликтот во 2001 година. Економијата на земјата е со бројни проблеми на транзицијата. Невработеноста е голем проблем, додека во 2010 година стапката на невработеност беше 32 % во декември 2012 година оваа стапка е сведена на 30,6 %. Корупцијата е исто така системски феномен, земјата се соочува со висока и неефикасно судство која влијае на цврстината на бизнис ситуацијата. Странските инвестиции се многу ниски во споредба со земјите во регионот, сето ова е како резултат на политичката нестабилност во земјата и пречките за членство во ЕУ.

Политичката стабилност е еден од важните прашања за креаторите на политиката на земјата. Со потпишувањето на спогодбата за асоцијација и стабилизација се очекува позитивни резултати во економската и политичката ситуација во земјата, но тоа не беше она што се очекуваше. Како главна пречка за политичката и макроекономската стабилност е не зачленувањето на земјата во евро-атлантските структури, со што би се зголемиле странските инвестиции и во исто време ќе имавме и намалување на невработеноста во земјата.

Важно прашање за Република Македонија е да се постигне одржлив економски развој. Сепак, поради различни причини, вклучувајќи ги етничките, културните и верските конфликти, економската структура е неодржлива во земјата. Иако државата троши големи средства за да ја промовира земјата преку разни земји, бирократски правила да инвестираат во земјата се исклучително тешки.

Во табела 1 се наведени макроекономските фактори на Република Македонија како што се БДП, стапката на невработеноста, странските инвестиции и стапката на инфлацијата во период од 2000 година до 2012 година.

Година	% невработеност	БДП во долари	во мил.	СДИ во милион долари	% на инфлација
2000	32.41	9,044		215	6.39
2001	31.72	4,872		447	5.54
2002	30.51	5,083		106	2.17
2003	31.94	4,201		113	1.19
2004	36.68	5,676		324	-0.43
2005	37.15	6,147		96	0.49
2006	37.25	6,668		433	3.21
2007	36.02	7,604		693	2.26
2008	34.92	8,578		586	8.36
2009	33.77	8,557		201	-0.81
2010	32.17	9,044		293	1.51
2011	32.05	9,295		282	3.90
2012	31.37	9,641		105	3.31

Пазарот на труд во Република Македонија се карактеризира со висок процент на невработеност, ниска процент на вработеност, бавно отворање на работни места, ниска активност и квантитативна и квалитативна нееднаквост помеѓу понудената работната сила и бараните вештини, што подразбира еден голем ниво на структурна невработеност. Невработеноста во Република Македонија била висока и двоцифрена од почетокот на транзиција и продолжува да се зголемува до 2005 година, и достигна до 37,15%. Овој тренд на зголемување на стапката на невработеноста се прекина во 2006 година со стапка од 37,25% која почнало да се намалува но со едно многу намалено темпо.

Што се однесува за економскиот раст, од табелата може да се гледа една многу мала стапка на економски раст по години со многу мал зголемен тренд. Негативните ефекти од економската и финансиската глобална криза влиаеше и во намалување на економските активности во Република Македонија, која резултираше со намалување од -0,9% во 2009 година.

Економскиот раст не бил доволен за да овозможи креирање на работни места и одржлива стапка на вработување. Истотака, развојот на приватниот сектор во земјата не бил доволен за да ги абсорбира работниците кои беа како технолошки вишок од трансформација на државните компани, без оглед на притисоците од пазарот на трудот, која доаѓа како резултат на активното население.

### ПРЕГЛЕД НА СТУДИ

Во врска со соодносот помеѓу невработеноста и економскиот раст, што претставува главен показател на економскиот развој на една земја, се направени многу анализи од различни аспекти, кои доведоа до различни резултати, во зависност од тоа за која земја и за кој период е направена та анализа. Но гледајќи во целина, се гледа еден голем сооднос помеѓу невработеноста и економскиот раст, сооднос кој вреди за да се анализира и во Република Македонија како земја во развој со еден голем број на невработени.



Разни истражувања говорат за односите меѓу невработеноста и економскиот раст. Повеќето од овие студии покажуваат негативен однос помеѓу невработеноста и економскиот раст. Тоа е едноставна економска реалност дека бројот на работна сила директно влијае на растот на БДП на земјата. Не само што работна сила ја зголемува производството на стоки и услуги, но исто така упатува и на зголемување на куповната моќ, која, исто така, носи економски раст.

Според (**Walterskirchen, 1999**) еден едноставен ипогрешен аргумент е дека не може да има негативен однос помеѓу невработеноста и економскиот раст, бидејќи и невработеноста и БДП растат во долг рок. Јасно е дека вработувањето ќе се зголеми ако БДП расте побрзо од продуктивноста. Но, во принцип, колку што е поголема вредноста на произведените стоки и услуги, толку е поголема побарувачката на работна сила за производство, бидејќи вработеноста и економскиот раст одат во иста насока. Но поголема продуктивност, исто така, значи помалку работа. Според (**Calmfors и Holmlund, 2000**) е тешко да се прави разлика помеѓу растот на производството од зголеменото користење на капацитетот и долгорочниот раст. Реформите во пазарот на трудот за да се намалат платите, кои ќе ја зголемат вработеноста, исто така, ќе предизвика раст на производството за време на процесот на исправување.

William (2005) го проценува односот помеѓу вработувањето и економскиот раст во 10 земји во развој. Резултатите покажуваат дека економскиот раст има директно влијание врз вработувањето, кога економијата расте, расте и се развива вработувањето и животниот стандард. Студијата ги опишува растот на вработеноста од економскиот раст и покажува флексибилност на вработувањето со реалниот БДП и производството. Кога вработување се зголемува или намалува, има директно влијание врз економскиот раст и студиската проценката ни сугерира дека економскиот раст дава импулс во вработувањето.

Исто така традиционалниот негативен однос помеѓу невработеноста и економскиот раст го покажува и законот на Okuni. Соодносот помеѓу економскиот раст и невработеноста во макроекономија се објаснува со помош на законот на Окун, кој потенцира дека кога имаме раст од 2,25%, процентот на невработеноста паѓа. Са секој 1% зголемување на реалниот БДП што се остварува за една година, процентот на невработеноста се намалува за 0,5%.

Од една студија што е направена од еден Австриски економски институт во 1999 година за земјите на Европската унија, се потенцира дека во шесетите и седумдесетите години соодносот помеѓу БДП и невработеноста била јасна. Законот на Окун се сметаше како еден од најдоверливите во тоа време. Додека во деведесетите години, мнозинството од економистите и политичарите почна да гледат намалување на овој сооднос. Невработеноста е објаснета од структурните фактори, посебно од невфлексибилните пазари на трудот. Се аргументирало дека високите стапки на економскиот раст ќе предизвикуват инфлација и за ова причина нема да биде стабилна.

Moosa (2008) го оценува односот помеѓу невработеноста и економскиот раст и покажува дека постои врска помеѓу невработеноста и економскиот раст. Невработеноста е еден од најголемите проблеми во Арапските земји, особено за земјите што не произведуваат нафта. Невработеноста во регионот МЕНА е највисока во светот.

(Akinboyo, 1987; and Raheem, 1993). Vandemoortele, (1991), Rama, (1998) Oladeji, (1994) and Umo (1996) посочиа дека невработеноста има сериозни негативни влијанија врз економиите на Нигерија и Африка и стапката на раст на производството е во функција на зголемување на стапката на невработеност.

Континуирана висока стапка на невработеност во Европа во текот на последните две децении, покажуваат дека невработеноста е посериозен проблем отколку само еден деловниот циклус феномен. Ова подразбира континуирано губење на работните места и човечки капитал во повеќето Европски земји. Затоа, тоа е разумно да се поставуваа прашања дали нивото на невработеност влијае на растот на продуктивноста на долг рок.

Додека стапката на невработеност е сериозен проблем во Европа, но не и во САД, падот на продуктивноста е посилна во САД. Помеѓу 1979 и 1997 година, просечната стапка на невработеност во САД изнесува 6,7%, додека просечната стапка на раст на продуктивноста 0,9%. Во Европа просечната стапка на невработеност изнесува 9,3%, додека просечната стапка на раст на продуктивноста е 2,2%.

Заедничкото објаснување за овие податоци е фактот дека високите плати не напатуваат во замена на трудот со капиталот, и тоа тогаш не напатува на зголемувањето на невработеноста и зголемување на продуктивноста, бидејќи работниците кои се уште се вработени станат попродуктивни. За оваа причина се тврди дека постои трампа помеѓу невработеноста и раст на продуктивноста.

Невработеноста го намалува нивоа на продуктивност ако човечкиот капитал е продуктивен, а невработеноста нема влијание врз нивото на продуктивност на долг рок, ако човечкиот капитал е непродуктивен (Branninger. M and Pannenberg. M, 2002).

Порастот на населението и растот на лицата кои бараат работа, како и ограничување на можностите за вработување го отежнува пазарот на трудот и не напатува кон зголемување на невработеноста.

Инвестиции во земјоделството се покажаа повеќе влијателни во растот на невработеноста, во прилог на домашните земјоделски производ. Исто така, високите стапки на инфлација ја зголемуваат националната стапка на невработеност, додека високите каматни стапки и потрошувачките трошоци ја редуцираат националната невработеност. Додека БДП релевантни податоци покажуваат дека најважните фактори кои позитивно влијаат на вредноста на БДП вклучуваат национални инвестиции, девизниот курс, вредноста на националната стапка на невработеност, додека каматната стапка има негативно влијание врз вредноста на БДП.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

### РЕГРЕСИВНА АНАЛИЗА

За да ги анализираме теоретските очекувања кои ја објаснуваат влијанието на независната вариабла во зависната вариабла на БДП, треба да го направиме регресивната анализа со помош на сумата на малите квадрати

	Коефициент	Стандардна грешка	t	P		
Бруто домашен производ (ЛН)	7.0076	1.2578	5.5714	0.0000	4.4787	9.5365
ЛН Невработеноста	0.2490	0.6725	0.3702	0.7129	-1.1033	1.6012
ЛН СДИ	-0.0057	0.0823	-0.0695	0.9449	-0.1711	0.1597
ЛН Инфлација	0.1338	0.0685	1.9523	0.0568	-0.0040	0.2716
<i>Коефициент на регресија = 0.658</i>						

Резултатите покажуваат дека невработеноста, странските инвестиции и инфлацијата влиаат во бруто домашниот производ а во едно и во економскиот развој. Нашето истражување опфатило анализа на влианието на невработеноста, странските инвестиции и инфлацијата во економскиот развој во Република Македонија од 2000 година до 2012 година. Според регресивната анализа, намалувањето на невработеноста од 1 % ќе влиае на зголемување на БДП за 0,249%, исто така зголемување на инфлацијата влиае позитивно во зголемување на БДП за 0,1338% , но како што видовме во табелата погоре инфлацијата во република Македонија е блага што влиае позитивно во економскиот развој. Интересно е фактот дека странските инвестиции влиаат негативно на БДП, со зголемување на странските инвестиции за 1% ГДП се намалува за 0,0057%. Овде мора да истакнеме дека има други фактори кои влиаат во намалување на ГДП заради тоа што сите знаеме дека со зголемување на странските инвестиции и БДП треба да се зголемува.

### ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Невработеноста е еден од главните проблеми на Република Македонија. Според податоците објавени од државниот завод за статистика, се гледа дека како што се намалува бројот на вработените во Република Македонија, така се зголемува бруто домашниот произво. Според емпириските резултати се гледа дека невработеноста, инфлацијата и СДИ имаат големо внимание во економскиот развој на Република Македонија.

Според регресивната анализа, намалувањето на невработеноста од 1 % ќе влиае на зголемување на БДП за 0,249%, исто така зголемување на инфлацијата влиае позитивно во зголемување на БДП за 0,1338% , но како што видовме во табелата погоре инфлацијата во република Македонија е блага што влиае позитивно во економскиот развој. Интересно е фактот дека странските инвестиции влиаат негативно на БДП, со зголемување на странските инвестиции за 1% ГДП се намалува за 0,0057%.

Затоа препорачува истражувачки напори да се редистрибуираат инвестиции во земјоделството, намалување на каматните стапки за поттикнување на инвестиции, намалување на стапките на невработеноста и зголемување на вредноста на БДП.

Студијата исто така препорачува промена на приватизационата политика, чија примена доведе до зголемување на невработеноста во земјата.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1) Walterskirchen, E. (1999). The relationship between growth, employment and unemployment in the EU European economists for an alternative economic policy (TSER NETWORK). Workshop in Barcelona, 16 to 18 September.
- 2) Calmfors, L. and Holmlund, B. (2000). Unemployment and economic growth: a partial survey. SWEDISH ECONOMIC POLICY REVIEW 7 107-153. Central Bank of Nigeria (2005). Statistical Bulletin Vol. 16, December. Central Bank
- 3) William Seyfried (2005), Examining the Relationship between Employment and Economic Growth in the Ten Largest States, Southwestern Economic Review
- 4) IMAD A. MOOSA (2008), Economic Growth and Unemployment in Arab Countries, International Conference on Unemployment Crisis in Arab Countries
- 5) Akinboyo, G.B (1987): "Job Creation as a Productivity Measure for Employment Problems in Developing Countries: The Nigeria and Holland Experience", *Increasing Productivity in Nigeria*, National Productivity Centre, Lagos, pp 404-411
- 6) Raheem, M. I. (1993); "Nigeria for Africa: A Case for Labour Export", in Oyejide, T. A. and M. I.
- 7) Obadan, *Applied Economics and Economic Policy - In Honour of Emmanuel C. Edozien*, Ibadan University Press, Ibadan.
- 8) Rama, M. (1998). "How Bad is Unemployment in Tunisia? Assessing Labour Market, Efficiency in a Developing Country". *Research Observer* 13(1), 59-78.
- 9) Umo, J. U. (1996); "Introductory Overview" in J. U. Umoh (ed.) *Towards Full Employment Strategy in Nigeria*, National Manpower Board, Lagos.
- 10) Vandemoortele, Jan (1991); "Employment Issues in Sub-saharan Africa," *AERC Special Paper No. 14*, August, AERC Nairobi

## **ЗНАЧЕЊЕ, УЛОГА И КАРАКТЕРИСТИКИ НА СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС**

## **SIGNIFICANCE, ROLE AND CHARACTERISTICS OF FAMILY BUSINESS**

**М-р Гоце Маркоски**

Економски институт – Скопје

**Goce Markoski M Sc**

Institute of Economics Skopje

[goce.markoski@uklo.edu.mk](mailto:goce.markoski@uklo.edu.mk)

УДК: 334.722.24

### **АПСТРАКТ**

Семејните бизниси се извор на енергија во општеството во кое што работаат и истите во голема мера учествуваат во идентификување на потребите на пазарот. Со нивното развивање на пазарот, се стремат да ги задоволат потребите на пазарот, реafirмирајќи ја работната етика и претприемачкиот дух кои се поставени како основа на нивното функционирање.

Ако сакаме во целост да го разбереме работењето на семејните бизниси, мораме да се потпремат на знаењето и процените на економијата, претпријатието и семејството, кои се и сопственици на бизнисот.

Сето ова се разбира, ја прави анализата посложена. Ако го земеме во предвид фактот дека, во почетните години на развој на семејниот бизнис, семејството има корист од тоа што се поклопуваат принципите и начинот на размислување што се однесува на семејните бизниси. Во подоцнежните фази на развој на семејните бизниси, ваквото поклопување на принципите и начинот на размислување доведува до нетрпеливост помеѓу членовите на семејниот бизнис кои се активни во раководењето, а ваквите сознанија многу негативно влијаат на функционирањето и работата на семејните бизниси.

Една од целите на овој труд е да се посочи важноста на семејниот бизнис и да му се даде вистинското значење и место во новиот општествено – политички живот и економски систем на нашата држава. Преку разработката на можностите за развој на семејните бизниси, треба да се засили довербата кај младите луѓе во можностите што им ги нуди оваа категорија на бизниси во остварување на сопствените амбиции.

**Клучни зборови:** семеен бизнис, претприемништво, развој, пазар.

### **ABSTRACT**

The family businesses are the "source of energy" of the society in which they work and are heavily involved in identifying market needs. With their developing, they strive to meet the needs of the market, reaffirming the work ethic and entrepreneurial spirit that are set as the basis of their performance.

If we want to understand the operation of the family business, we have to rely on the knowledge and assessments of the economy, enterprise and family, and business owners.

All this, of course, makes the analysis more complicated. If we take into account the fact that, in the initial years of development of the family business, the family benefit from that overlap principles and way of thinking as far as family businesses. In the later stages of the development of family businesses, such overlapping principles and way of thinking leads to animosity between members of the family who are active in the management, and these findings very negative impact on the functioning and operation of family businesses.

One of the aims of this paper is to point out the importance of the family business and to give true meaning and place in the new social and political life and economic system of our country. Through the elaboration of the possibilities for the development of family businesses should boost the confidence of young people in the opportunities offered by this category of businesses in achieving their ambitions.

**Key words:** family business, entrepreneur, development, market.

### ВОВЕД

Семејните бизниси се најстарата и најприсутна форма на деловно организирање и планирање во светот. Во голем број земји, семејните бизниси преставуваат повеќе од 70% од вкупните бизниси и играат клучна улога во развојот на економијата и вработувањето на работната сила.

Семејните бизниси можат да бидат од мали и средни претпријатија, до големи конгломерати, кои работаат во повеќе индустрии и земји. Тие се значајна категорија на бизниси, која има низа на специфичности, почнувајќи од организационата форма, финансирањето, наследството, ризикот, осигурувањето на бизнисот итн.

Поимот *семеен бизнис* или како уште се среќава во литературата *семејните бизниси*, не е лесно да се дефинира, пред сè, затоа што прво треба да се дефинира семејството (односно членови на семејството), бизнисот, а потоа и интегралниот поим, **семеен бизнис**.

Иако оваа форма е една од најстарите форми на организирање на бизнисот, сè уште немаме унифицирана и потполна усогласеност помеѓу истражувачите за оваа појава ниту пак оформена една содржајна теорија. Дилемите се големи и со години ги окупираат повеќе научници. Во научно-истаржувачките кругови, некои од експертите кои што се занимаваат со оваа проблематика, ја потценуваат ваквата форма на организирање и планирање на бизнисот, но спротивно од нивните ставови, практиката го потврдува сосема спротивното дека, денеска имаме успешни семејни бизниси кои вработуваат и со илјадници вработени и остваруваат добивка во милиони долари<sup>402</sup>.

### СЕМЕЈСТВОТО И БИЗНИСОТ

Гледано од аспект на теоријата на системите, семејството може да се третира како социјална категорија, која има своја внатрешна динамика, каде независноста помеѓу членовите на семејството е високо потенцирана. Семејството е првото скалило од нашиот животен пат, кое има значаен ефект во развојот на нашите вредности, позиции, вреднувања и однесување.

<sup>402</sup> Како пример на големи семејни бизниси се фирмите FORD MOTORS CO, WAL-MART STORES во Америка; PEUGEOT, L'OREAL, CARREFOUR GROUP, LVMH MICHELIN во Франција; SALVATORE, FERRAGAMO, BENETTON и FIAT во Италија; SAMSUNG, HUNDAI MOTORS, LG групација во Јужна Кореа; BMW, SIEMENS во Германија<sup>402</sup> и многу други добро познати на сите.

Како што вели и Балзак: „семејството останува основен столб на општеството“.

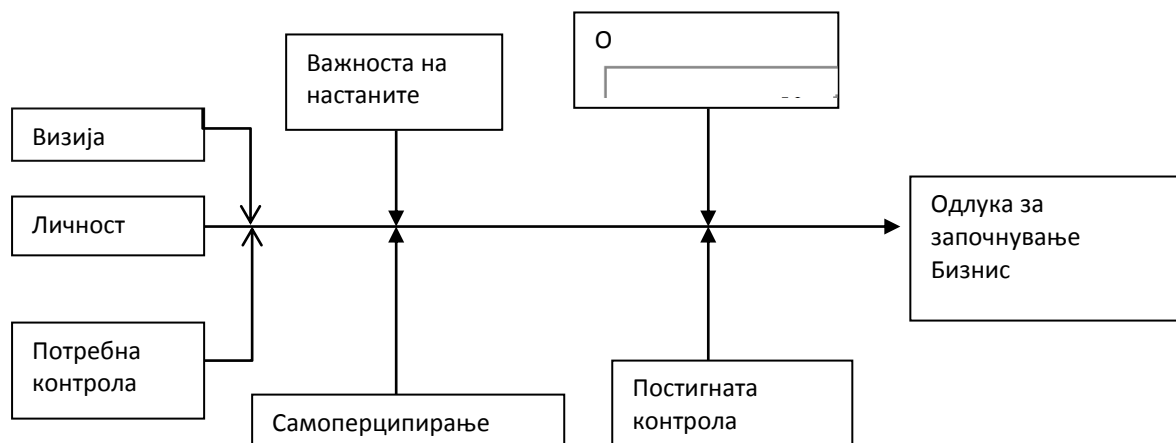
Поголемиот број социолози, се согласуваат дека најмала семејна единица е нуклеарно семејство кое е составено од мажот, жената и нивните деца. Но исто така, прифатен е концептот за проширување на семејството и тоа како хоризонтално, така и вертикално.

Од горе изнесеното, треба да заклучиме дека нуклеарното семејство е она кое го сочинува семејството во основната смисла на неговото постоење, но во одредени околности, ќе се третираат како членови на семејството и тие кои не се во оваа групација.

Бизнисот пак е општествена наука за менаџирање и организирање на луѓето, за да се овозможи одржување на колективната продуктивност, да се исполнат креативни цели за остварување на профит<sup>403</sup>. Етимолошки, зборот бизнис потекнува од to be busy<sup>404</sup>, како во смисла на индивидуа, така и на општеството. Со други зборови, да се биде busy (да се биде ангажиран) со правење на комерцијални работи, значи да се генерира профит.

Секогаш кога се споменува зборот бизнис, се мисли на желба за профит и самостојност. Зборот профит се однесува на лидерите (сопствениците) на бизнисот, за кои главна цел е остварување на профит во замена за нивниот ангажман, кој се состои во време, енергија и пари.

Така се создава висока веројатност за успешен и мотивиран почеток на едно долго патување во полето на бизнисот, како што е илустрирано на сл.1



Сл. 1 Модел на започнување бизнис<sup>405</sup>

Семејството бара хармонија а бизнисот посветеност. Овие две идеи, заемно постојат од различни причини и се контрадикторни. Но ако тие се надополнуваат меѓусебе, тие можат да бидат успешни и да создадат синергетски ефект. Но прашањето е како да се постигне тоа? Основно е овие два система да бидат успешни, прво секој за себе, а потоа заеднички да го постават синергетскиот ефект. Не е лесно

<sup>403</sup> Земено од интернет адреса <http://en.wikipedia.org/wiki/Business>

<sup>404</sup> Зборот busy на англиски значи „зафатен“, „ангажиран“

<sup>405</sup> Доналд Л Секстон, Ненси Бајман, Цветко Смилевски, Драган Јанковски, „Претприемништво“, ДЕТРА центар, Скопје 2000.



да се мери ефикасноста на овие два системи, нема такви специфични индикатори, меѓутоа некои од нив ќе се земаат како референца за оваа цел.

Табелата подолу (Табела 1), подобро ја илустрира разликата помеѓу семејните интереси пред бизнисот и обратно. Таа е направена од теоретското елаборирање на John L. Ward.

Табела 1. Приоритетите на семејството пред бизнисот и бизнисот пред семејството

Односите семејство - бизнис и бизнис - семејство	
<i>Семејството пред бизнисот</i>	<i>Бизнисот пред семејството</i>
<b>Многу се строги во нивните погледи</b> „Борба“ во семејството за да се објаснат правилата на игра и нивната контрола	<b>Помалку се строги во нивните погледи</b> Се дозволува работите да еволуираат, се бара повеќе новитети за развој
<b>Малку се расположени за преземање на ризик</b> Сакаат да го задржат бизнисот во сегашна положба	<b>Расположени се за преземање на ризик</b> Спремни да го фаворизираат духот за ризик и за иницијатива
<b>Има малку стратешко планирање</b>	<b>Има многу стратешко планирање</b>
<b>Веруваат во „Еднаквост во резултатите“</b> Му даваат на секое дете иста шанса, без оглед на нивната способност	<b>Веруваат во „Еднаквост во шансите“</b> Веруваат дека за една одредена работа индивидуите треба да го согледаат сопствениот правец во светот на заслугите без посебна помош од семејството
<b>Зависност</b> Мислата за географска поделба имплицира емоционална поделба и како таква е лоша идеја	<b>Независност</b> Му се дава на секој член слобода да го следи својот пат

Затоа се поставува прашањето каде треба да биде насочен нашиот приоритет, бидејќи постои разидување во интересите на семејството и интересите на бизнисот кога зборуваме за тоа дали семејството треба да се стави пред бизнисот или бизнисот пред семејството.

Не секогаш овие две релации можат да се балансираат, бидејќи секоја за себе си има свои предности и недостатоци. Посветеноста на семејството, би значело „губење“ на контролата врз бизнисот и спротивно на ова, посветеноста на бизнисот би значело „губење“ на контролата врз семејството (пред се, се мисли на децата). Затоа, за да се намалат разликите кои што постојат во приоритетноста на овие две значајни категории во функционирањето на семејниот бизнис, а во исто време се и неизбежен фактор за нивно нормално и успешно функционирање, потребно е да се приближат целите за нивното постоење односно да се надминат разликите. Така,

**Целта на бизнисот е** да се направи разлика – да се собере најдобриот талент (да се вклучат само оние членови на семејниот бизнис кои можат да придонесат), да се одреди обврската и одговорноста со воспоставување на менаџмент-хиерархија и поставување на луѓето во неа. Да се направи реална и објективна проценка на изведбата за наградата на луѓето, да биде базирана на нивниот квалитет и достигнувања. Значи, за бизнисот примарна задача е производството,

дистрибуирањето на производители или услугите, сè со една цел да се оствари профит и да се опстои покрај сите промени што ги наложува времето.

**Целта на семејството** е желба и тенденција, членовите од семејството меѓусебно да се изедначат, да се вработат сите членови, да нема шефови, да се игнорираат индивидуалните способности за изведба, што значи секој да работи колку што може и сите да бидат платени според потребите, па дури и подеднакво.

Затоа John L. Ward има право кога вели „Одржувањето на семејните бизниси во живот, можеби е најтежок, менаџментски потфат во светот“<sup>406</sup>, бидејќи од неговото истражување, дошол до заклучок дека само 13% од бизнисите успеваат да се пренесат во третата генерација.

И покрај вака елаборираните разлики кои се јавуваат на релација бизнис – семејство, сепак можеме да кажеме дека постои и поклопување на целите и интересите на семејството и бизнисот, а тоа е остварување на поголема добивка или профит. Ваквата добивка, за семејството, значи поголема сигурност и благосостојба, додека пак за бизнисот, можност за поголеми вложувања и проширување на бизнисот.

Ако сакаме во целост да го разбереме работењето на семејните бизниси, мораме да се потпремеме на знаењето и процените на економијата, претпријатието и семејството, кои се и сопственици на бизнисот.

Највидлива последица на ваквото работење може да се види во улогата на сопственик-претприемач, кој се наоѓа на чело на компанијата. Тој, во неговата двострука улога како глава на семејството и бизнисот, мора непрекинато да носи одлуки како ќе ги усогласи горенаведените два система. Затоа, многу често се случува тој да не донесе оптимална одлука во корист на функционирањето на семејниот бизнис, туку прави компромис со цел да ги задоволи интересите и на семејството и на компанијата. Слична ситуација на оваа е и кога претприемачот ќе мора да балансира помеѓу семејството и работните интереси.

За повеќе автори, главна компонента при дефинирањето на семејниот бизнис е инволвираноста на семејството во бизнисот како: сопственост, менаџмент и транс генерацииска сукцесија. Но, не е мал бројот и на оние, кои основниот проблем за анализа и истражување на семејните бизниси го врзуваат со тоа, колкав треба да биде бројот на членовите од семејството кои се вработуваат во бизнисот, до кое колено ќе се сметаат за членови на семејството и сл.

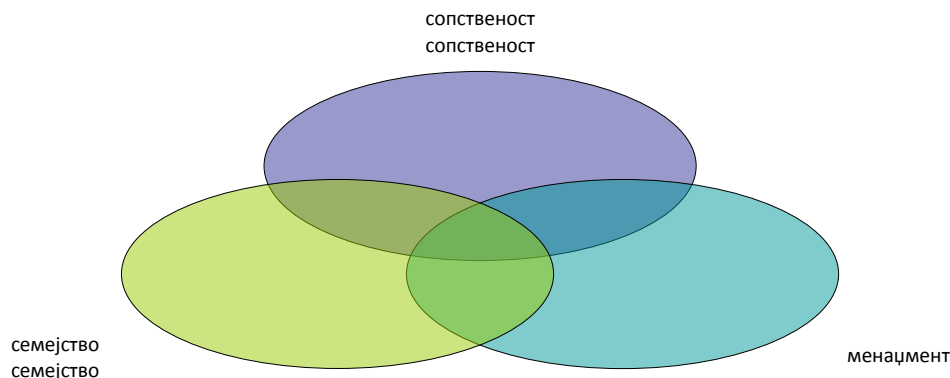


Сл. 2 Семеен бизнис

<sup>406</sup> Ward, J. L. "Keeping the family business Healthy - How to plan for continuing growth, Profitability, and family leadership", London, 1987

Rosenblanтт P.c. de Milk смета дека: семеен бизнис е оној бизнис каде мнозинството на сопственоста лежи во рацете на едно семејство, во кое двајца или повеќе членови се директно инволвирани во бизнисот<sup>407</sup>.

Не е мал и бројот на автори кои семејниот бизнис го дефинираат како тродимензионален (сл.3), каде семејството е одделено од сопственоста на бизнисот. Овој модел подразбира еден чекор поблиску до разбирањето на семејниот бизнис.



Сл.3 Тродимензионален модел на семеен бизнис според Gersick

Тој расчистува неколку дилеми кои се јавуваат и се причина за поминатото време на бизнисот, промените во организацијата, семејството и сопственоста. Како резултат на ова, ефектот на времето во тродимензионалниот модел треба да се земе во предвид.

Анализирајќи ги овие дефиниции и имајќи го во предвид нашето опкружување, условите во кои живееме, прифатлива дефиниција за семејниот бизнис, која воедно ќе биде и појдовна точка за истражување е дефиницијата дека **„Семеен бизнис е оној деловен субјект во кој основниот капитал го поседуваат и менаџираат двајца или повеќе членови на семејството и има јасна тенденција да се пренесува на наредните генерации, за да се чува богатството внатре во семејството“**

### КАРАКТЕРИСТИКИ НА СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС

Веќе споменавме дека семејните бизниси обично започнуваат, како што вели Raymond Habarades, дуќанот на мама и тато (mom and pop store)<sup>408</sup>, но како што бизнисот расте, станува императив да се постави системот, политиката на фирмата, процедурите за работа и сл.

Ќе наброиме неколку од позначајните карактеристики, со кои се карактеризираат семејните бизниси, а потоа истите ќе ги анализираме во кратки црти: Организационата структура; Вработените; Регулацијата на начинот на плаќање; егулирање на односите во семејството; Овластувањата во раководењето; Начинот на примање и отпуштање работници; Обемот на работа; Локацијата; Капиталот и сл.

<sup>407</sup> Nancy Bowman-Upton: "Transvering Management in the Family-Owned business", Institute for family business Waco Texas, 2000r.

<sup>408</sup> Raymond B. Habarades "Unique challenges faced by family business" Manila university, 2004

Во зависност од начинот на нивната организација, семејните бизниси може да имаат попраста или посложена структура.

Семејните бизниси кои имаат **попраста структура** на сопственост и менаџмент, како резултат на поедноставното организирање, имаат и помалку конфликти помеѓу членовите од семејството, што се должи на помалиот степен на формализација на менаџментот. Ваквата структура на семејните бизниси подразбира поедноставна процедура при носењето на одлуки и нивна реализација, се скратува времето на преземање на определени активности, што значи истите се поекспедитивни и благовремено реагираат на промените, полесно се прилагодуваат на промените на пазарот и сл.

Но, постојат и семејни бизниси со **покомплицирана структура** каде што потребно е да постои семеен протокол со кој се уредуваат односите помеѓу членовите во семејството. Со цел идеите да се проценуваат објективно, се поставува еден независен и неизвршен директор или се поставува независен советодавен борд т.е. луѓе надвор од семејството. На ваков начин, се задржува основната филозофија на функционирање на семејните бизниси **довербата меѓу членовите на семејството**.

За успешно функционирање на семејните бизниси потребно е да имаме јасно формулирана организациона структура со која се развива механизам за поделба на контролата, дефинирање на улогата на невработените сопственици, одржување на капиталот и сл. Развојните процеси на поделената контрола и овластување, вклучува развој на организациона структура која дефинира дистрибуција на деловите поради подобра меѓусебна координација, па и подобра контрола од страна на сопствениците за целосно функционирање на бизнисот. Повеќето автори даваат различни модели како треба да изгледа една идеална организациона структура. Не би требало да има разлика во организационата структура помеѓу семејните и останатите видови на бизнис. Важно е да се потенцира дека организационата структура треба да се направи спрема процесот на производство или услуга, а не спрема личностите со кои располага семејниот бизнис.

Вработените се наредна карактеристика на семејниот бизнис. Секој вработен треба да има опис на работата и работните задачи спрема секоја ситуација, за да знае да реагира за секој предизвик што евентуално може да се појави во текот на работењето. Вака поставените односи во семејниот бизнис придонесуваат за зголемување на дисциплината и создавање на работна клима. Во спротивен случај, кога не се одредени овластувањата и обврските, се создава реален предуслов за деструктивни конфликти.

Регулирањето на начинот на плаќање и наградување треба да биде строго дефиниран, затоа што оваа материја не е едноставна, посебно ако се има во предвид кои се актерите во семејниот бизнис. Значи, начинот на плаќање, доделување на дивиденда и обемот на средствата за развој, треба точно да бидат регулирани помеѓу членовите на семејството и другите вработени по принципот „ еднаквост според заслугите“. Посебно внимание треба да се посвети на технологијата на манипулација со пари, како ќе се врши плаќањето и колкава е големината или лимитот на средства кои ќе се плаќаат во готовина и сл. Во случај да се прекрше лимитот, тоа да се анализира и да се објасни пред основачот.

Помеѓу членовите во семејството треба да има регулирани односи што подразбира, креирање на стабилни семејни врски и работни односи помеѓу членовите на семејството кои се вработени и оние кои не се вработени во семејниот бизнис. Некои од сопствениците, сопственичките овластувања ги доделуваат само на оние наследници на семејниот бизнис кои работат во компанијата со објаснување дека оние кои го заработуваат профитот треба да имаат и полза од него. Кај други семејства пак, начинот на наследување на овластувањата е сосема различен од претходниот и кај нив имаме распределување на еднаков дел на овластувањата на сите наследници со образложение дека компанијата е ексклузивно богатство креирано од родителите во корист на сите нивни деца.

### **ФАЗИ ВО РАЗВОЈОТ НА СЕМЕЈНИТЕ БИЗНИСИ**

Семејните бизниси, вообичаено се креација на еден претприемач, кој ги има или ги контролира сите акции. Како сопственикот на семејниот бизнис старее, така треба да размислува за предавање на раководењето на бизнисот, дали ќе биде само на еден од наследниците или на повеќе од нив. Дел од оваа дилема понекогаш е и надвор од моќта на сопственикот, затоа што се работи за бројот на неговите деца, нивните таленти, а понекогаш и за одлуката на сопственикот, а тоа е во моментот кога треба да одлучи кој од наследниците ќе го повика да работи во фирмата.

Во зависност од погоре кажаното може да се заклучи дека во развојот на семејните бизниси, постојат три фази на развој и тоа<sup>409</sup>:

#### ***Првата фаза опфаќа:***

- Сопственик кој управува со имотот: претпријатието треба да претставува задоволство за сопственикот и неговото семејство;
- Сопственик кој управува со капиталот: цел е да се максимизира вредноста на претпријатието, дури и ако задоволување на таа цел претставува истото и да се продаде;
- Сопственик кој управува како контролор: чија цел е да се сочува и унапреди работата на претпријатието и за идните генерации;

#### ***Втората фаза опфаќа:***

- Партнери кои заеднички управуваат: каде браќата и сестрите имаат ист сопственички удел, моќ и менаџерска одговорност;
- Чувар на куќата: каде едното дете ја има улогата на сопственост и контрола на бизнисот и ја презема целата одговорност за водењето на бизнисот, а останатите деца учествуваат рамноправно, обично во делот на распределбата на добивката;
- Инвестиционо партнерство: сите браќа и сестри се инвеститори, тие не се вработени во бизнисот, меѓутоа постои менаџер кој го води бизнисот, а не е од редот на наследниците, ја превзема одговорноста за одењето на бизнисот;

<sup>409</sup> John L. Ward, Perpetuating the Family business, 2004

**Третата фаза опфаќа:**

- Семејна холдинг компанија: поедини членови на семејството колективно го управуваат претпријатието за негов успешен развој;
- Претприемачки ризичен капитал: членовите на семејството се охрабрани да ги придвижат семејните бизниси, преку користење на колективни средства од семејството;
- Сопственичката структура на претпријатието е таква што тие се однесуваат како да се работи за отворено акционерско претпријатие, чии акции се тргуваат на берза. По нивна волја, сопствениците можат нивните акции да ги задржат или да ги продадат, а одлуките за управување на истото се носат врз основа на истите стандарди, како и во компаниите кои не се семејни бизниси и чии акции јавно се тргуваат на берзата;

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- 1) Norman M. Scarborough, Douglas L. Wilson, Thomas W. Zimmerer: *"Effective Small Business Management"* ninth edition, by Pearson, Inc., Upper Saddle River, New Jarsy, 2009
- 2) Walter Zocchi *"Porodicni biznis"*
- 3) Steve Parks, *"The small business Handbook"*, Great Britain, 2006
- 4) Peter Skarzinsky, Rowan Gibson, *"Innovation to the core"* Rowan Gibson and Strategos 2008
- 5) Ricki, W. Griffin, Ronald, J. ebert, *"Business"* ninth edition, by Pearson, Inc., Upper Saddle River, New Jarsy, 2006
- 6) Благоја Наневски, Весна Стојанова, Антонија Јосифовска, *„Развојот на малите и средните претпријатија и намалувањето на невработеноста во Р. Македонија“*, Фондација Фридрих Еберт, 1997
- 7) Liljana Lucic, *"Preduzetnicke finansije"*, Akademaska kniga, Novi Sad, 2006
- 8) Mica J. Bozinov, Momcilo Zivkovoc, Ana Langovic, Dobrinka Veljkovic, *"Preduzetnistvo"* Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd , 2004
- 9) Piter, F. Draker, *"Upravljanje u novom drustvu"* , Adizes, Novi Sad, 2002
- 10) Aron Pervin, *"The Fighting side of Family Business"* The global and mail management, 19993

## UPRAVLJANJE KARIJEROM XXI VEKA

### CAREER OF 21<sup>ST</sup> CENTURY

**Nevena Krasulja Ph D**

The Faculty for Educating of the Executives, FORKUP, Belgrade

**Nevena Krasulja Ph D**

The Faculty for Educating of the Executives, FORKUP, Belgrade

[nevena.krasulja@yahoo.com](mailto:nevena.krasulja@yahoo.com)

**Dragan Janjušić M Sc**

The College of Professional Studies in Management and Business Communications, Sremski Karlovci

**Dragan Janjušić M Sc**

The College of Professional Studies in Management and Business Communications, Sremski Karlovci

[janjusic@mpk.edu.rs](mailto:janjusic@mpk.edu.rs)

UDK: 005.966,,20“

### APSTRAKT

Novi vek je u oblast karijere doneo dramatične promene. Tradicionalna karijera koju karakteriše boravak u istoj organizaciji ceo radni vek, uz napredovanje kroz hijerarhiju, skoro da više i ne postoji. Organizacije danas imaju pliće strukture, granice su im fluidne i posluju po sistemu maksimalne troškovne efektivnosti. Navedeno ponašanje nameće im izuzetno nestabilno i teško predvidivo okruženje. Shodno tome, one zaposlenima više ne mogu ponuditi karijeru koja će trajati ceo radni vek. Isto tako ni menadžeri se više ne mogu osloniti na organizaciju kao uporište karijere za dugi niz godina. Umesto toga, oni danas moraju znati da primene tzv. „self-management“ i da rade kao nezavisni profesionalci. Takođe, menadžeri XXI veka imaju novi i nimalo lak zadatak, a to je da od sebe naprave „imena“ (brednove) kako bi što lakše nalazili poslove ne samo unutar organizacije, već mnogo šire, unutar određenog industrijskog sektora. Rečju, karijera postaje bezgranična. Međutim, iako su navedene promene neosporne, mnogi autori sugerišu da „nova“ karijera još uvek nije ravnomerno zastupljena niti razvijena u svim sektorima, kao i da je tradicionalni oblik karijere u mnogim organizacijama i dalje dominantan. Oblast karijere kao da se nalazi u svojevrsnom obliku „tranzita“. Inače, karijera se može konceptualizovati i kao „razvoj pojedinca kroz rad“ što uključuje sve vrste radnih iskustava. Dobra radna biografija (CV) više ne podrazumeva dugačku listu „suvoparnih“ poslovnih titula; ona treba da bude jezgrovita i da ukaže da je pojedinac tokom radnog veka radio različite vrste poslova. Isto tako, karijera se više ne posmatra izolovano – ljudi nisu samo zaposleni u organizaciji, oni van iste imaju veliki broj drugih „uloga“. Za upravljanje karijerom i njen razvoj sve više su odgovorni sami pojedinci. Organizacija u tom „svetlu“ treba da pruži adekvatnu podršku.

**Ključne reči:** karijera, plitke strukture, fluidne organizacije, organizacione uloge, „self-managemnet“.



## ABSTRACT

A new century has brought dramatic changes to the career. A traditional career characterized by spending the whole working life in the same organization and moving up the hierarchy almost does not exist. Nowadays, organizations have shallower structures, their boundaries are fluid and they operate according to the system of maximum cost efficiency. Such behavior imposes highly unstable and unpredictable environment. Accordingly, they cannot offer their employees a career for the whole working life. Also, managers cannot rely on the organization to provide them with the career for many years. Instead, they have to know to apply so-called "self-management" and to work as independent professionals. Therefore, the career becomes boundaryless. However, although the aforementioned changes are indisputable, many authors suggest that a "new" career is still not equally present or developed in all sectors, and that the traditional form of career is still predominant in many organizations. It seems that the area of a career is in some type of "transition". For this paper, the authors have conducted research in order to depict changes in the field of a career and the circumstances in organizations in Serbian market, specifically the city of Belgrade. The results of the research are presented in the paper.

**Keywords:** career, fluid organizations, boundaryless career, new psychological contract "self-management".

## INTRODUCTION

Today, a traditional career characterized by spending the whole working life in the same organization and continuous moving up the hierarchy almost does not exist (Adamson et al. 1998). The cause of this trend is unpredictable and uncertain environment. Organizations have had to adapt to new circumstances and therefore their structures have become considerably shallower and more flexible, and they operate according to the system of maximum cost efficiency. Such environment does not allow organizations to provide their employees with steady, permanent jobs. Many authors suggest that in future employees should much more rely on their own career management in order to moderate the uncertainty of employment (Sullivan, 1999). In fact, the 21<sup>st</sup> century requires constant development of knowledge and skills which enables an individual to become a brand and to take a better position in the workforce market (Sullivan, 1999). Moreover, authors believe that many employees will work for more organizations at the same time, on the basis of projects. A career becomes characterized by boundlessness, which means that changing organizations is not associated with disloyalty, but with the pursuit of the most suitable job (Smithson, Lewis, 2000).

However, some authors claim that a traditional career and traditional organizations still exist and that they have the same characteristics as thirty or forty years ago (Torrington et al, 2008).

Nevertheless, what we have to have in mind is that job security is not granted anymore. We can rather talk about job insecurity. Of course, job insecurity is not the same in each sector, nor does it equally affect different groups of workers (Smithson, Lewis, 2000). For example, young workers accept it as a normal state of affair, while older ones consider that it threatens a psychological contract between an organization and an employee (Smithson, Lewis, 2000).

Definitely, it can be concluded that the 21<sup>st</sup> century brings changes in both psychological contract and the concept of a career. Moreover, it can be argued that they are not abandoned, but that they are undergoing a period of transition (Torrington et al). In any case, a new relationship between an employer and an employee brings mutual benefit, but now in different perspective – an employer provides more career opportunities, while employees are ready to be productive and dedicated. Centers for career development help employees to acquire all necessary skills which are in demand in the workforce market, which enables them to perform well at the present job as well as to have a good personal portfolio in the case of seeking a new job (Torrington et al, 2008).

### **LITERATURE REVIEW**

In literature, there are numerous definitions of a career. It can be defined as a pattern of business roles of an individual (Torrington et al, 2008). Moreover, a career can be conceptualized as “the development of an individual through work” (Collin, Watts 1996), which includes all kinds of work experience. Hence, a good CV does not represent a long list of business titles anymore; CV has to be rich and to imply that one has done different kinds of jobs in one's working life (Adamson et al, 1998).

However, besides all definitions found in literature, it is necessary to highlight that the concept of a career is very dynamic (Ayres, 2006). A career of a new century is not at all like a traditional one, and it poses completely new challenges for individuals and organizations.

Markets around the world are facing rapid changes caused by rapid technological development. In addition, a great number of new markets are springing up which grow dramatically fast; markets in China, India, Brazil, Eastern Europe offer more and more business opportunities. A need for a higher level of specialization leads to creating new jobs and models of career development. Work place is becoming virtually boundaryless. Consequently, in this environment, the battle for talents is becoming fiercer. Nowadays, it is not easy to find people with all required skills. Therefore, the market of talents has become highly competitive.

Trends show that organizations are becoming global and that they often run downsizing programs (Robbins et al, 2009). As already mentioned, one does not build one's career under the roof of only one organization. New, alternative concepts of a career are denoted by different terms in literature - "the protean career" (Hall, Moss, 1998) which assumes that a career constantly reforms and changes adapting to one's needs and requirements; “contingent work” (Pfeffer, 1994); “virtual career” (Hedberg et al, 1997).

A bureaucratic career belongs to the past. Instead, there is a concept (term) “career without boundaries” where an individual is not anymore related to only one organization in any way (DeFillippi, Arthur, 1994). This type of a career is completely opposite of a traditional organizational career in which an individual spends the whole working life in the same organization moving up the hierarchy, with guaranteed benefits, promotions, etc. (Arthur, Rousseau, 1996)

The concept of a boundaryless career assumes moving through different organizations, sectors, even industries. Classic promotions, which used to be “a natural course of action” in traditional organizations, now almost do not exist. Employees leave

organizations in which they cannot meet their needs, acquire new skills, and in which the balance between work and leisure is not respected (Arthur et al, 1999).

Apart from boundlessness, a new career encompasses the establishment of a new psychological contract between an individual and an organization. An individual does not consider his or her career successful if he or she has stayed in the same organization for the whole working life. Therefore, there is a change in the connotation of the term career success – in the new century, one believes that one is successful if one has accumulated sufficient quantity of knowledge and advancement in one's working life (Judge et al, 1995). Moreover, it should be noted that there are two basic categories of success in career – objective and subjective. Objective success is achieved through titles, salary increases and promotions (Parker, 2002; Nabi, 2001). On the other hand, subjective success is related to internal, psychological factors, such as one's personal values, motivation, relationship with colleagues, etc (Parker, 2002; Nabi, 2001).

Some of the most prominent changes in a new psychological contract, which imply important changes in the field of career of the 21<sup>st</sup> century, are the following (Maquire, 2002):

*Table 1. – A new psychological contract and changes in career*

<b>Contract elements</b>	<b>Old contract</b>	<b>New contract</b>
<u>Environment</u>	Stable	Unstable and hardly predictable
<u>Culture</u>	Paternalism, job security equated with commitment	Employees who have good work performance are rewarded and they gain opportunity for improving conditions (items) of the contract
<u>Salary</u>	Depends on position and status	Depends on performance and real contribution to organization's success
<u>Promotion</u>	Employees expect periodical promotions	Promotions are much more rare, based on new criteria, and much more realistic
<u>Job steadiness</u>	Job is guaranteed if it is done according to rules	There are no guarantees on durability of job position – "one who has a job is lucky"
<u>Responsibility</u>	Taking higher level of responsibility leads to promotion	Employees are expected to be innovative
<u>Status</u>	Very important	Acquired by competency and credibility
<u>Personal development</u>	Organization's care	Personal responsibility
<u>Trust between organizations and employees</u>	Highest level	Desirable, but employees are expected to be focused on projects and their profession

Source: Maquire, H. (2002), "Psychological contracts: are they still relevant?", *Career Development International*, Vol. 7. pp.167 - 180

A question, which can be disputable, is whether a traditional career in the new century can survive given that the concept to a great extent negates the complexity of different social, cultural, demographic factors (Nabi, 2001).

Moreover, trends such as an increasing number of women in leading positions, the change of men's role in a family, the change (decrease) of family structure, a great number of changes in lifestyle of global population, etc, have a great influence on the way an individual sees his or her career (Arthur et al, 1999). These trends reject the standard, bureaucratic career model and prove that it is not universally applicable.

As already mentioned, today an individual is becoming more responsible for his/her career. As it is his or her property, he or she would identify its goals and define strategies for achieving these goals (Torrington et al, 2008).

However, to define a specific, ultimate goal in the career is not an easy task. Hence, the authors, Gold and Penley, propose the following strategies: **1. Creating chances and opportunities** - the development of skills and experiences which are necessary for further development of a career within a specific department or for an appropriate position. **2. Prolonged working day** – this strategy involves the necessity for staying longer at work and/or working at home after working hours. **3. Presentation** – One might decide to present oneself and one's desires (related to achieving higher levels of authority and responsibility) to managers and accordingly, one will announce all achievements to managers, and in that way one will create an image of a person who accomplishes everything. **4. Looking for a career guide** – this strategy involves finding a more experienced person in or out of the organization, who will provide support, offer advice or sponsor if needed. Mentorship is also included in this category. **5. Networking** – Networking entails establishing contacts with people in or out of the organization with the aim of gaining different kinds of information and support from people in the same profession. **6. Interpersonal relationships** – a close interpersonal relationship is developed with an immediate superior who can have a strong influence on the further development of a career. This situation usually involves people who think the same way; managers would support employees and help them to express their (common) opinion.

Some authors also suggest that career success depend on both “who you know” and “how well you know them” (Siebert, 2001). Practical experiences imply that it is more useful to have a wider network of acquaintances with weaker ties than a smaller network with strong ties (Torrington et al, 2008).

The main task of employees is to make their career elastic, that is, adaptable to different unpredictable market outcomes and fast changes. Accordingly, employees should (Hirsh, 2003): 1. be acquainted with relevant market trends; 2. understand which skills and knowledge are the most necessary in their area of business, and also predict future needs; 3. be aware of their strengths and weaknesses; 4. have a plan for the increase of performance and opportunities for employment; 5. respond quickly to changing requirements in their job; 6. change their current employer when a win-win situation is not possible.

## CONDUCTING RESEARCH

For the purpose of the paper, the authors decided to conduct a survey which would illustrate tendencies related to career development in the market of Belgrade. The results will be presented in this paper.

**The subject of the research** is to indicate that the career is in the process of radical changes which affect both the individual and the organization as a whole.

Accordingly, **the objective of the research** is identifying a situation in the market of Belgrade; specifically, to what extent employees from this area consider their organizations and their management to be a basis for further career development.

**Hypotheses** of the research arise from the objective of the research.

**H1:** Organization and behaviour of the management could be a strong motivator for career development.

**H2:** Situational factors of internal (organizational) and external environment strongly affect individual career development.

**Basic methods** used in the paper are the method of analysis and synthesis and the method of a survey (an interview).

**The method of analysis and synthesis**, as a basic methodological means, was used in the whole paper for defining concepts.

**The method of a survey** was used in the research in the form of prepared questionnaires.

The survey was conducted in July and August 2013 at the territory of Belgrade. The target group comprised employees who are highly educated, who work in companies with domestic initial capital, who are in the phase of early career (aged between 25 and 40), and do not belong to any level of management structure. The survey included state-owned companies, companies from public sector, banks, and service activity companies.

The sample comprised a hundred of interviewees whose task was to answer 8 multiple-choice questions in an anonymous survey, and in that way express their opinion related to how much they care about their career development independently, and how much the management of their companies helps them in that sense.

The results can be summed up in the following way:

1. The first question was to what extent they are interested in career development. 72% of interviewees answered that they are interested, 17% leave their career to chance, while only 11% of interviewees are not interested in career development (they just work according to rules). It is logical that the majority of interviewees are interested in career development, since they are in the phase of early career, which assumes establishing a better position in the organization. They are mostly members of a younger generation which is enthusiastic about their work (they belong to Y generation). The authors presume that a part of interviewees who answered that they leave the career to chance or that they are not interested in career development work in organizational environment which does not offer many opportunities for further career development. In many companies, there are the

“remains” of bureaucratic structure, which is not motivating as some of modern organizational forms. Therefore, the answers are not very surprising.

2. The second question was whether they care about career development independently regarding following innovations in their professional field, reading literature, etc. 64% of interviewees answered that they were very active in that field; 23% said that they dealt with those activities only when it was required by a task they should have accomplished; and 13% of interviewees do not care at all. The answer of the majority can be explained similarly to the previous question - these employees can be characterized as very motivated and ambitious, eager for knowledge and innovations. Also, the answers that they care about career development when that is required to accomplish an organization's task or that they do not care about career development at all arise from the fact that most companies still do not have well-developed motivation programs, communication channels between management and employees, nor implemented (and elaborated) modern policies of human resources. Moreover, employees who chose negative answers probably do not have enough personal resources to invest in professional literature, magazines, seminars, fairs, etc.

3. The third question was whether the organization adequately rewards invested effort. 47% of interviewees answered positively; 32% said that there was reward only for “privileged” employees; while 21% of employees stated that the organization did not adequately reward invested effort. The authors believe that the answers can be explained by poor financial situation in most organizations with domestic capital, as well as insufficiently modern organization structures in most organizations, that is the prevalence of bureaucracy. A bureaucratic structure assumes very rigid hierarchy in which everyone has his/her position, and consequently privileges. If the answers are interpreted in the explained way, they are completely logical and expected.

4. The next question was whether they would like to attend professional trainings, team building events, and seminars if the organization initiates and finances them. The majority of employees, 82%, opted for the positive answer. Only 18% of interviewees were not interested in the activities. The answers imply that most employees are motivated to develop the career, especially because they belong to Y generation which is very progressive in that sense. This answer is completely in accordance with the answer to the first question. However, most companies still do not have enough resources to regularly and promptly care about employees' career.

5. The fifth question was whether they are ready to change the organization where they work if opportunities for career development are not satisfactory. 61% of employees answered affirmatively; 30% said that they were interested, but that there was not enough choice of jobs; and only 9% said that they were not interested at all. Hence, regardless of the situation where employees live, the majority of interviewees are motivated to move from one organization to another. Again, the answer could be explained by the fact that interviewees are in the best career phase, and belong to Y generation which is very mobile. Other answers imply that the actual situation in the market of Belgrade is unfavorable for employees who really do not have much choice because of the high level of unemployment, so the majority sticks to their current job (motto: “I'm lucky to even have a job”). Definitely, most employees are afraid of uncertainty which is a consequence of both the actual situation and cultural characteristics of the members of Serbian culture.



6. The sixth question was whether they are ready for further education if the organization pays it. Most interviewees, 74%, answered affirmatively, 26% said that they were not interested. The answers are in accordance with the general picture that employees are motivated for career development, but that they mostly do not have enough resources for this purpose.

7. The next question was whether they work in the organization which cares about their career. 43% of interviewees answered affirmatively, while the rest answered negatively. The authors consider poor financial and political situation in the country (which results in a series of other factors) responsible for such a low rate of affirmative answers. Many companies do not have an opportunity to invest in their employees. Some of the companies included in the survey are in the phase of rapid restructuring, which does not enable them to deal with this issue.

8. The last question was whether organizations provide employees with all aspects of modern technology. Only 41% opted for an affirmative answer. As already mentioned, the employees belong to Y generation which completely follows the development of technology, so the answers are considered highly realistic.

Hence, a general conclusion could be that interviewed employees are definitely motivated and eager for career development. They are highly educated, and in the best phase of their career; therefore, they have high expectations and standards. However, various unfavorable situation factors in the market of both Belgrade and the whole country have caused many companies (not only sampled ones) not to be able to provide their employees with what they need. Poor financial and political situation have blocked the economic development which has resulted in the fact that a lot of innovations and trends present in developed parts of the world do not exist in the local market (or they are present in low percentage). Most companies in the market of both Belgrade and Serbia face with a serious task to restructure organization forms, implement adequate practices for human resources management, motivation programs, etc. In addition, the aforementioned situation factors have set limits for individuals, which resulted in one part of employees becoming unmotivated for further career advancement (which can be seen in the results).

Major drawbacks of the survey are its descriptiveness, small sample regarding both the number of interviewees and territory. Moreover, obtained answers would have been better if a survey method had been combined with the method of personal interview. However, the authors' intention was to briefly "refresh" the paper with some up-to-date facts from the country of origin.

### **INSTEAD OF CONCLUSION**

Although it is considered that a career is a property and responsibility of an individual, an organization should provide employees with support and help. Of course, support of the organization would not be similar to traditional one; rather, it would be in the form of optional support. An individual and an organization treat the career in a different way, but the solution is in conciliating differences (Hirsh, 2003). Only in that way can both sides be in a win-win position.

In addition, organizations have to be very careful when it comes to implementing strategies and processes for career development. Each organization has its specificities



which should be taken into account. What works in one organization does not have to work in another. Special attention should be paid to cultural factors, which are becoming more and more topical in the modern environment.

However, although strategies and programs for career development vary from one organization to another, according to many theorists and practitioners, certain factors have a chief influence on the outcome. According to their research "100 best in the class," Lam, Dyke, and Duxbury concluded that these factors could be summed up in the following way:

- Support and commitment of top management;
- Successful organizations invest in career development of their employees;
- Career development should be related to one's personal goals and to corporative goals;
- Organizations should build the culture which supports and rewards learning;
- In organizations, there should be shared responsibility for career development;
- Organizations should train their managers to know how to help employees with career development;
- Organizations should provide employees with appropriate information and resources in order to achieve the maximum in their career;
- Good communication with employees is essential for career success;
- Organizations should provide employees with different options for career development;
- Special attention should be paid to employees who have and show great potential;
- Organizations should continuously work on the evaluation of a system for career development.

#### REFERENCES

- 1) Adamson, S., Doherty, N., Viney, C. (1998), "The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice", *British Journal of Management*, vol. 9, pp.251-259
- 2) Arthur, M. B., Rousseau, D.M. (1996), "A Career lexicon for the 21st century", *Academy of Management Executive* November, 28-39.
- 3) Arthur, M. B., Inkson, K., and Pringle, J. K. (1999) *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London, Sage
- 4) Ayres, H. (2006), "Education and Opportunity as Influences on Career Development: Findings from a Preliminary Study in Eastern Australian Tourism" *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, vol. 5, No.1.
- 5) Collin, A., Watts, A. (1996), "The death and transfiguration of career – and of career guidance?" *British Journal of Guidance and Counselling*, Vol. 24, No. 3, pp. 385–98.
- 6) DeFillippi, R.J. and Arthur, M.B. (1994), "The boundaryless career: a competency-based prospective",
- 7) *Journal of Organizational Behavior*. 15(4), 307-24

- 8) Gould, S., Penley, L. (1984) 'Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy', *Organisational Behaviour and Human Performance*, Vol. 34, pp. 244–65.
- 9) Hall, D.T., Moss, J.E. (1998), "The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt". *Organizational Dynamics*. 26(3).
- 10) Hedberg, G., Dahlgren, G., Hansson, J and Olve, N. (1997)," Virtual Organisations and beyond:  
11) Discover Imaginary Systems" Oxford University Press, New York, 218-33.
- 12) Hirsh, W. (2003) 'Career management – meeting the challenge?' *Trends and Issues in Career Management*. London: CIPD.
- 13) Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. , Bretz, R.D. (1995), "An empirical investigation of the predictors of executive career success", *Personnel Psychology*, 48, 485-519
- 14) Lam, L., Dyke, L., Duxbury, L. (2013), "Career Development in Best Practice Organizations: Critical Success Factors", *Optimum Online*, Vol. 43, n.2. ([http://www.optimumonline.ca/pdf/29-4/career\\_development\\_3.pdf](http://www.optimumonline.ca/pdf/29-4/career_development_3.pdf)).
- 15) Maquire, H. (2002), "Psychological contracts: are they still relevant?", *Career Development International*, Vol. 7 Iss: 3, pp.167 - 180
- 16) Nabi, G.R. (2001), "The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women", *International Journal of Manpower*, 22(5), 457-74.
- 17) Parker, P., (2002), "Working with the intelligent career model", *Journal of Employment Counseling*, 39(2), 83-97.
- 18) Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA.
- 19) Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., Coulter, M. (2009) *Management*, Prentice Hall, Harlow, England
- 20) Siebert, S., Kraimer, M. and Liden, R. (2001) 'A social capital theory of career success', *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 219–37.
- 21) Sullivan, S. (1999), "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management (JOM)*, vol. 25, p.457-484
- 22) Smithson, J., Lewis, S. (2000), "Is job insecurity changing the psychological contract?", *Personal Review, Emerald*, vol. 29, pp. 680-702.
- 23) Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Harlow, England
- 24) Walton, J. (1999), *Strategic Human Resource Development*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.

## МЕНАѢИРАЊЕ НА ГЕНЕРАЦИСКИТЕ РАЗЛИКИ НА РАБОТНОТО МЕСТО

### MANAGING GENERATION GAPS IN THE WORKPLACE

**М-р Даниела Велкова**

Бизнис академија Смилевски БАС – Скопје

**Daniela Velkova M Sc**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[velkovadaniela@gmail.com](mailto:velkovadaniela@gmail.com)

УДК: 005.962(497.7)„1939/2012“

#### АПСТРАКТ

Во секоја организација може да се воочи разноликоста на работната сила од повеќе аспекти, од аспект на пол, раса, вера, националност, возраст, степен на образование, искуство и сл. Сите овие разлики потребно е да се менаѢираат соодветно за да се обезбеди стимулативна работна средина насочена кон остварување на организациските цели, од една страна и личните цели на секој вработен во организацијата, од друга страна.

Тргувајќи од значењето на менаѢирањето на разликите на работното место, предмет на истражување во овој труд е менаѢирањето на генерациските разлики на работното место разгледувано од теоретски аспект, како и идентификување на генерациите на работноспособното и активното население во Р. Македонија врз основа на историските текови и статистичките факти.

**Клучни зборови:** генерациски разлики, менаѢирање, работно место.

#### ABSTRACT

In every organization, there is a diversity of manpower in many aspects, such as in terms of gender, race, religion, nationality, age, level of education, experience, etc.. These differences need to be managed properly as to provide stimulating working environment for achievement of organizational goals, on one hand and personal goals of each employee in the organization, on the other hand.

Considering the importance of managing the differences in the workplace, the subject of research of the present paper is managing the generation gaps in the workplace. Based on this, this paper shows the importance of managing generation gaps in the workplace from a theoretical point of view, as well as identifying the generations of working age and active population in the Republic of Macedonia based on the historical trends and the statistical facts.

**Key words:** generation gaps, managing, workplace.

#### ВОВЕД

Зборот **генераѢија** потекнува од латинскиот збор *generatio* што значи раѓање, создавање, креативен концепт. ГенераѢијата, како демографска категорија, може да се дефинира како збир на заеднички настани и услови во кои луѓето живееле и растеле,

имале слични ставови, мотиви и искуства. Додека пак генерациските разлики ги претставуваат разликите, односно различните ставови, пристапи и искуства што се јавуваат помеѓу различните генерации на поединци во едно општество.

Следствено на ова, значајните настани што ги бележи историјата, посебно оние кои предизвивкале значајни социјални и економски промени, имаат големо влијание врз формирањето на ставовите и вредностите на поединци или групи на поединци. Овие настани се сметаат и како значајни фактори кои што влијаат врз различните генерации на поединци кои се среќаваат на работните места.

Поаѓајќи од тоа, а врз основа на историските текови забележани во Македонската историја, овој труд опфаќа идентификување на генерациите на работноспособно и активно население во Р. Македонија, како и значајноста на менаџирањето на генерациските разлики.

## ТЕОРЕТСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ГЕНЕРАЦИСКИТЕ РАЗЛИКИ НА РАБОТНОТО МЕСТО

### Дефинирање на генерациските разлики на работното место

Врз основа на проучената стручна и научна литература од областа на менаџирање на генерациските разлики повеќето експерти прават поделба на генерациите врз основа на неколку фактори: социјални, политички и економски влијанија; семејна структура; образование; вредности/ морал; работна етика; водство; начин на комуницирање; начин на мотивирање; начин на интеракција со другите; давање и примање на фидбек; поглед кон компанијата; рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот; посакуваните награди/ признанија; финансии; однос кон технологијата; општи очекувања.

Врз основа на овие фактори, кои ги креираат разликите во генерациите, во литературата од САД може да се сретнат 5 (пет) различни генерации, кои се среќаваат на работните места во организациите, кои во литературата најчесто може да се сретнат под следниве називи (извор: K. L. Saleh, Managing to manage across generations at work, The psychology foundation of Canada):

- Генерација ветерани
- Јас генерација (Baby Boomers)
- X генерација
- Y генерација
- Z генерација.

### Генерација ветерани

Генерацијата **ветерани** во литературата може да се сретне под различно име: како генерација на градители, прилагодлива генерација, тивка генерација, традиционалисти, созреана генерација или како генерација на сениори.

Во оваа генерација припадници се оние кои се родени во периодот пред 1946 година. Иако дел од припадниците на оваа генерација, кои се родени во тој период би требало да се веќе пензионирани, сепак во организациите може да се забележат сеуште припадници на оваа генерација.

Оваа генерација се карактеризира со одредени постапки, ставови и вредности кои ја одделуваат од другите генерации. За припадниците на оваа генерација може да

се каже дека најчесто се придржуваат до правилата, дека придонесуваат за колективното добро, посветени се, пожртвувани, дисциплинирани, тие ја поставуваат должноста пред задоволството, напорно работат, сакаат да имаат ред и закон, лојални се на компанијата, фокусирани, штедливи, стабилни, одговорни, трпеливи, патриотски настроени, на кого примарниот фокус им е насочен кон семејството.

### **Јас генерација (Baby Boomers)**

Јас генерацијата во литературата може да се сретне како генерација на идеалисти, baby boomers, нова ера и сл. Во оваа генерација припаѓаат оние кои се родени во периодот од 1946 до 1964 година, односно оние кои се на возраст од 49 до 67 години.

За припадниците на оваа генерација се вели дека се борци за еднакви права и можности, кои манифестираат голема грижа за своите деца, оптимисти, се борат за својата лична сатисфакција и личен раст, тимски се ориентирани, не сакаат конфликти и не веруваат во никого. За оваа генерација важно е да имаат работа, да биде сигурна и да ја задржат подолго време. Оваа генерација, според одредени истражувања, држи најголем број од раководните места во повеќето компании во светот.

### **X генерација**

X генерацијата или како што уште ја нарекуваат реактивна генерација, сендвич генерација, мрзелива генерација, скептици и Tech генерација, ги опфаќа оние кои се родени во периодот од 1965 до 1980 година, односно оние кои се на возраст од 33 до 48 години.

X генерацијата е генерација која сака разновидност, предизвици, забава, па поради тоа во оваа генерација има голем број на претприемачи. Тие најчесто се високообразовани личности кои имаат високи очекувања за вработување. Независни се, неформални, самоуверени, но и скептични и цинични. Тие не се толку лојални на организацијата, сакаат да имаат животен баланс, а како силна алка ја користат нивната техничка писменост.

### **Y генерација**

Y генерацијата се нарекува и граѓанска генерација, ехо boom-ери, следбеници и генерација на новиот милениум. Во оваа генерација припаѓаат оние кои се родени помеѓу 1981 и 2000 година, односно оние кои се на возраст од од 13 до 32. Оваа генерација се смета за генерација која има висок морал и високи достигнувања, кои имаат голема доверба, висока толеранција и жестока конкуренција. Тие се сигурни во себе, социјализирани и се сметаат за најобразована генерација. Сакаат разновидност, сакаат нештата да се случат „сега“, реалисти се и се сметаат за smart и tech генерација.

### **Z генерација**

Z генерацијата е последната најнова генерација која се сретнува под името ре-генерација или ајфон генерација и која значајно се разликува од претходните четири генерации. Оваа генерација ги опфаќа родените по 2000 година. Карактеристично за оваа генерација е тоа што таа е потполно зависна од технолошките и информатичките достигнувања. За припадниците на оваа генерација важна е брзината, бидејќи немаат време за постигнување на целите на конвенционален начин. Тие не се замараат со непотребни работи и целосно го исфрлаат традиционалниот начин на размислување.

За нив вредносниот систем се темели на пари и успех, доколку некој од нив го нема тоа, тогаш тој не припаѓа на оваа генерација, тој е аутсајдер. За оваа генерација се вели дека е нарцисоидна генерација.

### ГЕНЕРАЦИСКИТЕ РАЗЛИКИ НА РАБОТОСПОСОБНОТО НАСЕЛЕНИЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Генерациските разлики играат голема улога во бизнисот, па поради тоа компаниите мора да изнајдат начини за балансирање на потребите и ставовите на поединците од различни возрастни групи. Исто така, компаниите мора да бидат свесни дека постојано се менува демографската состојба на нивните вработени и дека секогаш ќе постојат различни генерациски јазови кои ќе даваат различни ефекти врз нивниот бизнис. Врз основа на тоа, во овој труд е прикажана состојбата на генерациските разлики на работоспособното и економски активното население во Р. Македонија.

Работоспособното население во Р. Македонија ги опфаќа лицата кои се на возраст од 15 до 79 години, односно оние кои се родени во периодот од 1934 до 1998 година. За овој труд овој концепт е важен за разгледување затоа што генерациите се идентификувани врз основа на генерациите кои се среќаваат кај работоспособното население.

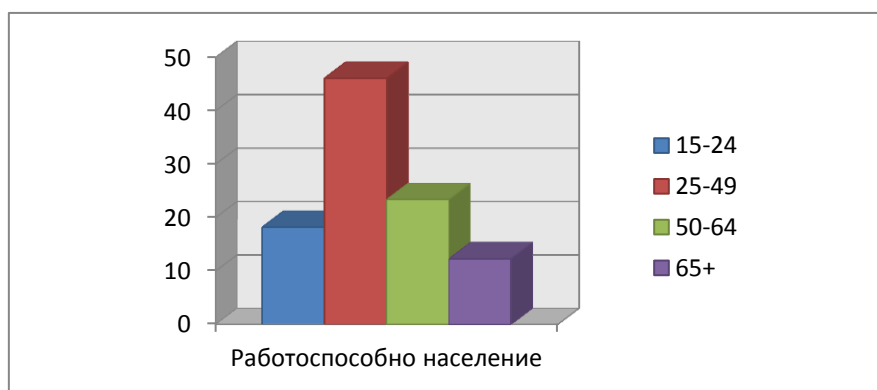


График бр. 1 Работоспособно население во Р. Македонија според возраста

Друг важен концепт, кој служи за споредба е економски активното население. Економски активното население ги опфаќа сите вработени и невработени лица во Р. Македонија, односно работната сила. Бидејќи во трудот се разгледуваат генерациските разлики на работното место, важен е концептот на економски активното население на вработените лица.

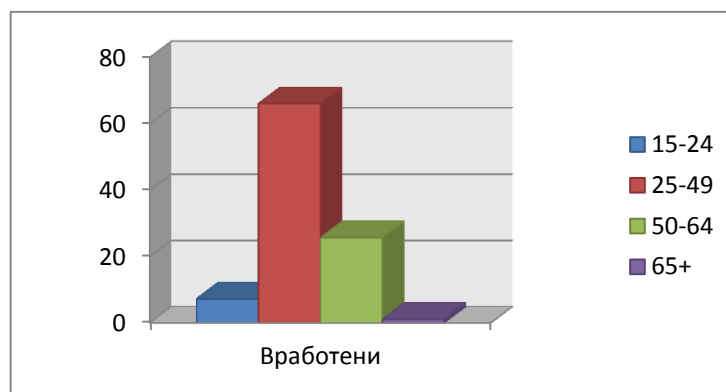


График бр. 2 Работна сила – вработени лица

Согледувајќи ги податоците добиени од Анкетата за работната сила во Р. Македонија направена во 2012 година од страна на Државниот завод за статистика, чии резултати опфаќаат информации за големината, структурата и карактеристиките на активното и неактивното население во Р. Македонија според меѓународните стандарди, може да се забележи дека во повеќето разгледувани случаи, работоспособното и економски активното население се разгледува преку неколку возрастни генерации (15-24, 25-49, 50-64 и над 65 години). Доколку овие генерации ги споредиме со поделбата на генерациите што е претставена погоре, од анализата на стручната и научната литература, може да заклучиме дека овие генерации соодветствуваат со поделбата на генерациите на работното место во повеќето компании во Европа и во светот.

Бидејќи во идентификувањето на секоја генерација влијаат историските текови на општеството во целина, така и во Р. Македонија историските промени влијаат врз дефинирањето на генерациите и специфичностите што ги одделуваат една од друга.

Разгледувајќи ја историјата во временскиот период од 1934 до 1998 година може да се издвојат следниве историски временски периоди значајни за Р. Македонија и за работоспособното и економски активното население:

- Македонија меѓу двете светски војни
- Македонија по втората светска војна
- Независна Македонија
- Транзициски период

Овие историски периоди од развојот на Р. Македонија влијаат врз формирањето на вредностите, ставовите, однесувањата, начинот на живот, начинот на управување со организациите, третманот на вработените, односот кон клиентите и сл., што значајно влијае врз генерацискиот јаз што се јавува денес помеѓу присутните генерации на вработените на работните места во организациите.

Врз основа на историските текови и моменталната реална состојба на работоспособното и економски активното население во Р. Македонија може да се идентификуваат четири веќе постоечки генерации и една – петта генерација на повидок:

- Прва генерација – од 1939 до 1948 година



- Втора генерација – од 1949 до 1963 година
- Трета генерација – од 1964 до 1988 година
- Четврта генерација – од 1989 до 1998 година
- Петта генерација – по 1999 година

### **Прва генерација (1939 – 1948)**

**Првата генерација** го опфаќа работоспособното население кое е на возраст над 65 години, односно оние кои се родени пред 1948 година. Оваа генерација бележи слични карактеристики како генерацијата ветерани што е позната во стручната и научната литература. Карактеристично за оваа генерација на работното место е тоа што тие сеуште се повикуваат на традиционалните вредности што постоеле во времето кога тие биле младата работна сила во организациите. Ова е генерација која и покрај тоа што е повозрасна генерација целосно е посветена на работните задачи, на колективот, на општото добро за организацијата. Тие се верни и лојални на организацијата. Оваа генерација не е генерација која сака многу да истражува кога станува збор изборот на работно место. Тие доколку ги најдат овие вредности на едно работно место, можат истото да го задржат до нивното пензионирање. Бидејќи е генерација која не сака да истражува, промените за оваа генерација не се баш добредојдени. Ретко кој од нив е отворен кон брзиот раст и развој и се чувствува како да се плашат од она што ги следи во ова ново современо брзо време. Голем дел од нив решението го наоѓаат во избегнување на промената, во пролонгирање на промената или во привидно прифаќање на промената, посебно оние промени кои се случуваат во информатичката технологија. Стравот од непријатностите и заканите што произлегуваат од современите промени може да предизвика и отфрлање од останатите во тимот, конфликтни ситуации, промени во надолна линија во периодот на доцна кариера и сл.

Покрај работата за оваа генерација е важно и семејството. Воспитани во духот на добри домаќини, тие сеуште ја носат грижата за своите чеда. Сакаат да обезбедат стабилност за себе и за тие околу себе.

Од анализата на статистичките податоци, може да се воочи дека во Р. Македонија во 2012 година регистрирани се вкупно 205.929 лица на оваа возраст кои се дел од работоспособното население или тоа е 12.3% од вкупното работоспособно население, од кое само 1.1% се само вработени лица. Овој податок покажува дека оваа генерација во македонските компании е веќе во својот залез. Причините за малиот процент може да бидат различни: пензионирање на вработените, технолошки вишок, смртност и сл.

Во однос на образованието, како битен фактор кој влијае врз процесот на менаџирање на генерациските разлики на работното место, најголемиот дел од припадниците на оваа генерација се со незавршено образование или 54% од вкупниот број на вработени лица во организациите кои се родени пред 1948 година. Од овој податок може да се заклучи дека станува збор за слабо едуцирана генерација, а причината главно лежи во тоа што Р. Македонија се наоѓа во период меѓу двете светски војни, па последиците се јасно видливи.

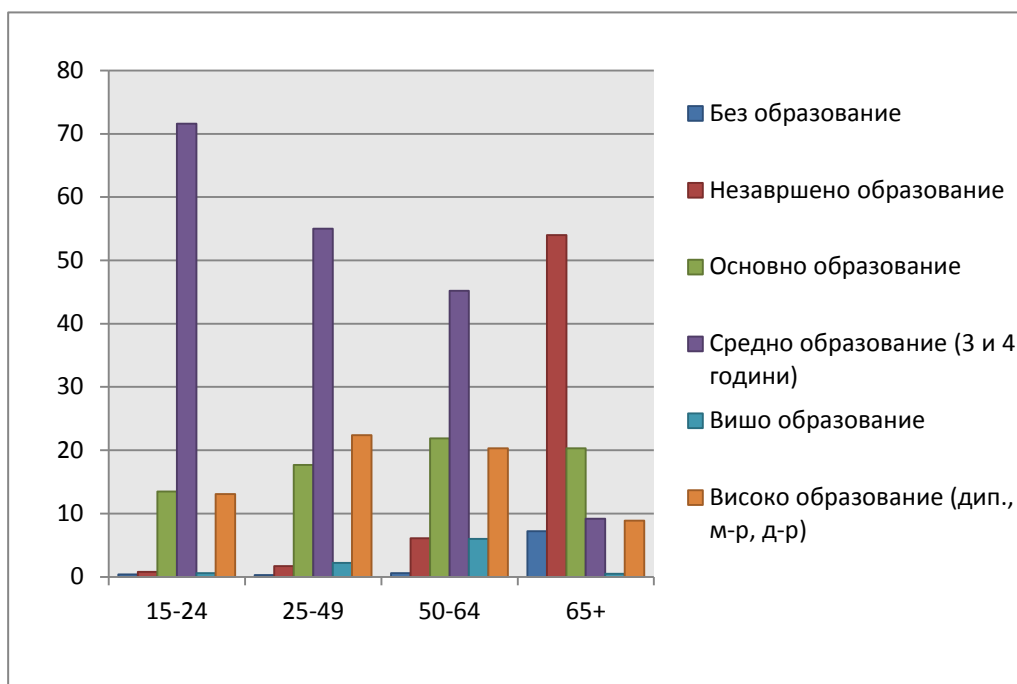


График бр. 3 Вработени според школската подготовка и возраста, 2012 година

### Втора генерација (1949 – 1963)

**Втората генерација** ги опфаќа оние припадници кои се на возраст од 50 до 64 години, односно оние кои се родени во периодот од 1949 до 1963 година. Во овој период во Р. Македонија постои централистичко – административен систем на управување со државата и стопанството. Ваквиот начин на управување влијае формирањето на ставовите и работните навики на оваа генерација.

Втората генерација во литературата е позната под името како Јас генерација, односно baby boomers. Карактеристично за оваа генерација е тоа што живеела и растела во период на голема економска и културна експанзија. Припадниците на оваа генерација ги декларираат како воркохолици кои водат грижа за својата материјална состојба, генерација која очекува високи плати и промоција на нивните достигнувања. За оваа генерација карактеристично е и тоа што мажите се тие кои оделе на работа, а жените се тие кои требало да ги вршат домашните работи, односно да бидат домаќинки. Ваквиот начин на живот и работа сеуште владее со оваа генерација. Односот на оваа генерација со другите е стабилен. Тие се застапувачи на индивидуалните права, имаат високо чувство на лојалност, идеалисти се и оптимисти. Сакаат да работат во тимови и се долгорочно насочени.

Во Р. Македонија, според анализата на резултатите, оваа генерација во 2012 година е застапена со 23.4% од вкупното работоспособно население, а само 7.2% од нив се лица кои се вработени во македонските компании во јавниот и приватниот сектор.

За разлика од претходната генерација, кај оваа генерација видлива е разликата во образовното ниво. Најголемиот дел од припадниците на оваа генерација се вработени лица кои имаат завршено средно образование (45.2%). Како што и во

литературата е познато, оваа генерација направи бум, односно воочливи разлики кон подобрување за разлика од претходната генерација, па оттаму ги нарекуваат и baby boomer-и.

### **Трета генерација (1964 – 1988)**

**Третата генерација** се однесува на лицата кои се родени во периодот од 1964 до 1988 година, односно оние чија возраст се движи од 25 до 49 години.

Лицата кои се родени во овој период се дел од СФРЈ (Социјалистичко Федеративна Република Југославија). Во тој период, Р. Македонија која е дел од СФРЈ, минува низ неколку значајни периоди: период на голем економски и земјоделски раст и висок животен стандард и политичка стабилност, и период на економска криза, деиндустријализација, зголемена невработеност и сл., кој започнува кон крајот на 70-тите години, кој претставува и период на зачетокот на конфликтните ситуации во СФРЈ (немири, масовни демонстрации, насилство и сл.). Ваквата ситуација во општеството силно влијаела и врз стабилноста на организациите и односот на вработените внатре во организациите.

Третата генерација во литературата е позната како X генерација, што означува дека станува збор за непозната генерација. Согледувајќи ја состојбата во која се наоѓала нашата држава во тој период и низ што се минувало работоспособното население, може слободно да се каже дека и во наши услови оваа генерација може да го носи името X генерација.

Карактеристично за родените во овој период е тоа што тие имаат преживеано долги периоди на инфлација во нивната младост. Тие како во животот, така и во работата сакаат да имаат слобода и одговорност, но и да воспостават рамотежа помеѓу животот и работата.

Ако се разгледува образовното ниво на оваа генерација, споредбено со другите генерации, може да се заклучи дека станува збор за пообразована генерација. Најголемиот дел од вработените лица се лица со завршено тригодишно или четиригодишно средно образование 55%, а исто така воочлива е и разликата на лицата кои завршиле и високо образование 22.4%, што го потврдува фактот дека е пообразована генерација во однос на другите генерации. Со стекнувањето на повисок степен на образование, кај оваа генерација паралелно растела и зрелоста која значајно влијаела врз донесувањето на одлуки, посебно про формирање на семејство, при што оваа генерација постапува со претпазливост и загриженост во нивниот избор. Ова можеби потекнува и од искуството што некои од нив го имаат или она што нивните генерации го доживуваат во овој период, а тоа се бројните разводи и семејства со самохрани родители.

Кога станува збор за фактичката состојба во Р. Македонија, оваа генерација е најмногубројна, односно, 769.880 работоспособно население, со најголем процент на вработени лица, 66%. Овој податок покажува дека во македонските компании најзастапена е третата генерација, односно вработени лица кои се на возраст од 25 до 49 години. Врз основа на реалната состојба, од оваа генерација се очекува да даде и најголем придонес во остварувањето на организациските цели, во напредокот на организацијата, во грижата за својот професионален и кариерен развој, во напредокот на општеството во целина.

Предност за оваа генерација е тоа што растела и сеуште расте и се развива паралелно со технологијата, што и овозможува да биде технички писмена и да се носи со современото време.

### **Четврта генерација (1989 – 1998)**

**Четвртата генерација** во литературата е позната под името Y генерација, чие име го добива следствено на генерацијата X, повторно поврзано со непознатото.

Оваа генерација го опфаќа работоспособното население на возраст од 15 до 24 години.

Во Р. Македонија 18.2% од вкупното работноспособно население припаѓа на оваа генерација, а само 7.2 % од нив се вработени лица.

Иако оваа генерација е сеуште млада генерација, таа прилично ги следи стапките на претходната генерација, како во однос на образованието, така и во однос на останатите фактори кои ги дефинираат разликите. Во однос на образованието, најголем дел од оваа генерација, односно 71.6% е со завршено средно образование. Овој процент во овој период е променлив, затоа што 83.6% од вкупното работноспособно население моментално посетува редовно образование, односно 79% од нив посетуваат високо образование, додека пак 18% од вкупното работноспособно население учествуваат во образовни активности надвор од редовниот образовен систем (гледано според резултатите добиени од Анкетата на работната сила направена од страна на Државниот завод за статистика во 2012 година). Овој податок покажува дека на повидок е генерација која се очекува да направи бум во нејзиното дејствување, па оттука потекнува и ехо бумери (boomers).

Генерацијата Y е специфична сама по себе. Станува збор за генерација која има нереални побарувања, па често ја нарекуваат и „расипана“ генерација. Работодавците немаат многу доверба во оваа генерација, свесни се дека при нивното вклучување во работниот процес, потребен е поголем надзор. Карактеристично за оваа генерација е тоа што тие имаат многу моќно „оружје“ кое ги води напред, а тоа е технологијата (користат компјутери, интернет, поседуваат мобилен телефон, МРЗплеер, таблет и сл.) со која се поврзани со светот 24/7 во текот на една недела. За нив најважни карактеристики се флексибилноста, креативноста, иновативноста, оригиналност, искреност, личните приоритети, но и ироничноста. Тие се оптимисти, бараат и сакаат да имаат рамнотежа помеѓу приватниот живот и работата, но сакаат и забава и награди. Тие се целосно насочени кон исполнување на своите лични цели.

Во Р. Македонија оваа генерација се развива во период кога се случуваат превирања во СФРЈ, нејзиниот распад и формирањето на нова независна самостојна суверена држава, Р.Македонија. Оваа генерација има многу малку почувствувано од комунистичкиот режим и самоуправувачкиот систем. Ваквата состојба им овозможува на оваа да имаат поголема слобода во однесувањето, информираноста, технологијата.

### **Петта генерација (по 1999)**

**Петтата генерација** ги опфаќа родените по 1999 година, односно оние кои се на возраст до 14 години. Оваа генерација не припаѓа во работноспособно население, затоа што сеуште е млада генерација. Иако во оваа генерација нема вработени лица и

неможе да се даде реална слика за тоа каква би била оваа генерација на работното место, сепак може да се видат очекувањата што оваа генерација ги носи со себе.

Во литературата оваа генерација ја нарекуваат Z генерација, повторно следбеник на претходните генерации, но со многу поголем информатичко-технолошки замав, па поради тоа може да се сретне и под името ре-генерација, тивка генерација, Игенерација, нет генерација, ајфон генерација и сл.

Оваа генерација е родена во потполно компјутеризиран свет и растена е во потполно дигитализирана средина, која тежнее кон креирање на виртуелен свет. Тие се зависни од интернет пристап, компјутери и останати уреди кои „мора“ да ги има секој од нив. За сметка на тоа, кај оваа генерација недостасуваат социјалните вештини, затоа што не го негуваат личниот контакт. Тука не станува збор за недостаток во буквална смисла, туку станува збор за поинакви социјални вештини. Ваквиот однос на оваа генерација може да донесе потешкотии во справувањето со нив од страна на организациите и семејството.

За оваа генерација се вели дека е нарцисоидна, а воедно и најскапа генерација. Тие уживаат во себе и своите достигнувања, во она што го поседуваат и сакаат да се истакнат со тоа. Користењето и следењето на модерната технологија ги прави да бидат најскапа генерација.

Од согледувањата на карактеристиките на оваа генерација, може да се види дека ќе стане збор за генерација која се очекува да биде најобразована и информатички најпотковата генерација. Иако не се знае многу за неа, доста се знае за средината во која таа расте и се развива.

### ЗАКЛУЧОК

Анализирајќи ги генерациите кои може да се идентификуваат во Р. Македонија заедно со нивните значајни карактеристики и периоди во кои тие се развивале, може да се заклучи дека менаџерите треба да бидат посебно внимателни со генерациските стереотипи кои се јавуваат на работните места. Тие треба да бидат водачи кои ќе им помогнат на вработените да ги разберат и да ги толерираат разликите помеѓу генерациите на вработените. Тоа значи дека, менаџерите треба да изнајдат соодветни мотивациони техники соодветни за секоја генерација, да го прилагодат стилот на комуникација и да ги почитуваат основните вредности на секоја генерација, односно начинот како тие го гледаат светот, за да може да овозможи продуктивен однос помеѓу членовите на тимот.

Успешното менаџирање на генерациите на работното место зависи од тоа колку менаџерот ги разбира сите генерации и колку умее да менаџира вработени кои се постари и помлади од него. Менаџерот треба да има разбирање и флексибилност и да се прилагоди на секој член на компанијата.

За да може да го достигне тоа, менаџерот потребно е да посвети внимание на неколку клучни фази во процесот на менаџирање на генерациските разлики на работното место:

- **Рана ориентација** – Оваа фаза го опфаќа периодот на адаптација на нововработениот во организацијата, без разлика на која генерациска група припаѓа. На овој начин нововработениот ги запознава

основните норми и вредности на тимот, ја спознава организациската клима и култура и врз основа на неговиот впечаток го формира својот став и своите работни навики;

- **Тренинг** – Оваа фаза го опфаќа периодот на учење на професионалните вештини преку споделување на знаења, искуства, вештини помеѓу различните генерации;
- **Менторство** – Оваа фаза овозможува директно влијание на менторот врз изведбата на вработениот, со тоа што им се помага на вработените да ги зацврстат своите знаења и ставови;

Разликите помеѓу генерациите на работното место, треба да претставуваат предизвик за менаџерот, а не потешкотија. Менаџментот е клучната алка која треба да обезбеди соработка и максимално искористување на интелектуалниот капитал што генерациите го носат со себе. На овој начин менаџментот може да ја достигне конкурентската предност на пазарот.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) (2013), *Анализа на работната сила, 2012*, Државен завод за статистика на Република Македонија;  
A. Tolbize, (2008), *Generational differences in the workplace*, University of Minnesota;
- 2) D. Gursoy, T. A. Maier, C. G. Chi, (2008), *Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, International Journal of Hospitality Management, 27 (2008) 448-458;
- 3) R. Madell, *Dealing with generational differences in the workplace*, [www.career-intelligence.com](http://www.career-intelligence.com);
- 4) L. Sabattini, A. Warren, S. Dinolfo, E. Falk, M. Castro, (2010), *Beyond generational differences: Bridging Gender and Generational Diversity at Work*, Catalyst, New York;
- 5) *How do generational differences impact organizations and teams?*, [www.birkman.com](http://www.birkman.com);
- 6) (2009), *Winning the "Generation Wars"*, The conference board of Canada;
- 7) HCI White Paper, (2008), *Decoding generational differences: Getting back to work*, Human Capital Institute;
- 8) T. C. Reeves, E. Oh, *Generational differences*, University of Georgia, Athens, Georgia;
- 9) M. White, (2011), *Rethinking generation gaps in the workplace: focus on shared values*, UNC Kenan – Flagler Business school;
- 10) SHRM, (2007), *Workplace visions*, Society for Human Resources Management, Alexandria, USA;
- 11) S. Vining, (2011), *Understanding generational differences: The key to attracting, motivating and retaining your workforce*, The National Conference Center, Virginia;
- 12) K. L. Saleh, *Managing to manage across generations at work*, The psychology foundation of Canada;
- 13) *Leading a multigenerational workforce*, AARP, Washington;

- 14) *New generations at work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*, Mccrindle research;
- 15) *Talent and generations*, [www. roffeypark.com](http://www.roffeypark.com);
- 16) W. S. Smith, (2008), *Decoding generational differences: Fact, fiction...or should we just back to work?*, Delolite Development LLC;
- 17) <http://www.pretpriemac.com/generacija-x-i-generacija-y/>



## КОНКУРЕНТНА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИЈАТА БАЗИРАНА НА ЕТИЧКИТЕ ВРЕДНОСТИ

### THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY BASED ON ETHICAL VALUES

**Проф. д-р Бедри Адеми**

Колеџ „Фама“ Приштина

**Bedri Ademi Ph D**

College "Fama" Pristina

[b.ademi@seeu.edu.mk](mailto:b.ademi@seeu.edu.mk)

**М-р Назим Гагица**

Колеџот „Фама“ Приштина

**Nazim Gagic M Sc**

College "Fama" Pristina

[nazimgagica@gmail.com](mailto:nazimgagica@gmail.com)

УДК: 334.72:174

#### АПСТРАКТ

Во последните децении се повеќе се дискутира за етиката во бизнисот и тоа не само во полето на бизнисот, туку и во академско ниво. Етиката станува се повеќе и задолжителен предмет во многу школи од бизнисот. И ако се настојува етичките принципи да се прифаќат како универзални, останува дилемата колку принципите на етиката во бизнисот носат добивки или повеќе им штетат на бизнисот.

На прв поглед, ако не се анализира подетално, се стекнува печаток дека етичките принципи ќе им наштетат на компанијата во патот за реализацијата на својата мисија, но анализирајќи ја повеќе етиката и посебно во еден подолг временски период, се доаѓа до заклучок дека оваа не мора да биде точно. Токму, оваа прашање ќе биде разгледувано во овој труд со теориски и емпириски истражувања.

Значи целта на овој труд е да се открие и да се нагласи колку организации кои ги применуваат етичките принципи имаат корист на по долг временски период за успехот на организацијата. Една посебна цел е дали етичките принципи се претворат во добри практики и во организациската култура.

**Клучни зборови:** етика, морал, општествена одговорност, добри практики.

#### ABSTRACT

In the last decade it's being discussed for more ethics in business and not only in the fields of business, but also on academic level. In many business schools, ethics is now mandatory subject. And if you are attempting for ethical principles to be accepted as universal, the dilemma remains how much the principles of ethics bring gains in business opposed to harm.

At first glance, if not analyzed in details, the impression is that ethical principles will harm the company in the way of the realization of its mission, but analyzing the ethics and more specifically in a longer period of time, we come to the conclusion that this doesn't mean that it's true. That is, this issue will be discussed in this paper with theoretical and empirical research.

So the purpose of this paper is to detect and highlight how organizations apply ethical principles benefit on the long term success of the organization. The specific objective is to understand whether ethical principles are converted into good practices and organizational culture.

**Keywords:** ethics, morality, social responsibility, good practices

## ВОВЕД

Етика за прв пат е употребена од Аристотел (384-322) пред нашата ера. Тој го употребил терминот „етос“ врзувајќи го овој термин со нормите на однесувањата на луѓето. Значи, етика е позната уште од антика и е израз на тежнењето на луѓето да се гледа човекиот организам, од една критична призма. Етимолошки тој потекнува од грчкиот јазик што значи: карактер, закон, обичај. Денеска етиката е поврзано со основниот карактер, со душата на една култура, мислењето и осудувањето за основните верувања, закони или практики на група луѓе или општество. Луѓето се наклонуват на нивните етички вредности за да одредат „што је добро за да се направи“. Етика е врзана директно со доминантните препоставки во одредено место во одреден период. „Етика се реферира на систематското студирање на нормите и вредностите кои насочуваат како луѓето треба да го живеат нивниот живот.“ (Joseph Desjardins, 2006). Според Jacques Cousteau „Ако не постоеше етика, се што ќе се случуваше ќе личеше на движењето едно многу големо возило без шофер, која се движи со преголема брзина каде се натоварени 5 милјарди луѓе кои не знаат каде одат...“

## ЕТИКАТА И БИЗНИСОТ

Во полето на бизнисот, етиката е фокусирана на правилно или погрешно донесување одлуки. Лидерите на компаниите во бизнис имаат секодаш одговорност за нивните акционери и вработени при донесување на одлуки, кои во нивниот бизнис се однесуваат во реализирање на својата основна мисија, профитот. Тенденцијата на менаџерите за да се постигне мисијата на организацијата по секоја цена, и во некои случаи да не се земаат во предвид ризиците, однесувањето и во најлош случај отстапување од законот, не е ништо друго освен прекршување на моралните принципи на етика во бизнисот.

Бизнис етиката е специјализирана наука што објаснува што е правилно или погрешно во спроведувањето на политиката, правилата и процедурите на бизнисот но и однесувањето на поединците и групите во целата организација. Бизнис етиката претставува разбирање на она што е правилно или е погрешно, прифатливо или неприфатливо, примената на моралните принципи и очекувањата на организацијата за создавање на одржлива животна средина и добро за сите.

Ова дефиниција не е целосна бидејќи може да се каже дека во дефиницијата на етиката се вклучени две компоненти: значењето на етиката и примената на етиката.

Разбирањето на етиката првично го третира знаењето и разбирањето на концептите на правилни и неправилни, како и добри и лоши. Но оваа не е доволно за етичка средина, затоа што мора да се анализира и процени спроведувањето на активностите на пракса детектирани како етички.

Примена на етиката, се врши за персонални, групни и институционални етички и лични обврски. Етиката на бизнисот не треба само да објаснува тоа што треба да се направи или да не се направи во однос на етиката и моралот, но овие етички размислувања треба да се применуваат и во општата пракса. Деловната етика содржи нешто повеќе од политиките на претпријатијата, законот и различните прописи. Тоа претставува голема одговорност со која претпријатијата се соочува во нивниот бизнис, во околина во која тие работат, затоа што дилемата за реализација на целта на бизнисот (добивката) и благосостојбата во поширока смисла на зборот со етичка посадина секогаш постои.

Многу истражувачи на етиката, етичките верувања и дејствија ги сметаат како предходници на новите закони. Според нив она што денес претставува етички водич, често, утредента достигнува да се претвори во писмен правен акт или во правило или обврска кое треба да се имплементира. Деловната етика како академска дисциплина е развиена после 70-тите години, кога почнаа да се применуваат програмите за социјална одговорност со потекло во доделувањето на донации. Ова практика е поизразена во САД главно за добротворни организации и за пројекти за локален развој. Првите курсеви кои беа организирани во факултетите во голема мера беа врз основа на правните прашања но исто така и на стратегиите на развивање на бизнисот. Одговорноста кон општеството во тоа време беше базирана врз следните аспекти: економската (нивоа со повеќе приоритети), правната, етичката и на крај филантропската. Во 1984 година Универзитетот Санкт Гален во Швајцарија формирал истражувачки центар за етика во бизнисот, а подоцна ова практика беше проследена во многу други центри.

Развојот на бизнис етиката најдобро го опишува Hern Van Luijk, од Универзитетот на Nyenroda, Холандија со неговата изјава: *“Скромно минато, комплицирана сегашност и предизвикувачка иднина”*. (Hern Van Luijk, 1999,)

### ОСНОВНИТЕ ПРИНЦИПИ НА ЕТИКАТА

Постои консензус помеѓу многу автори дека, за подобро да се разбере и имплементира бизнис етиката, треба да бидат земени во предвид три основни принципи: утилитаризам, индивидуалните права и правда во дистрибуција. Во зависност од индивидуалната перцепција, еден принцип може да се преферира повеќе од другите, но за етичкото однесување треба да се земат во предвид активно сите три принципи.

**Утилитаризам** е принцип што инсистира да се реализира добивка за поголемиот број на луѓе. Акцијата за да ситуацијата биде етички, е кога ќе се зголеми добивката и ќе се намалат трошоците за поголемиот дел од луѓето кои се засегнати од таа акција. Со други зборови, треба да се одбере опцијата што обезбедува највисок степен на задоволство на оние кои се засегнати од наведените компоненти. Овој принцип треба да се разбере како принцип наследник, бидејќи се фокусира на последиците кои ќе имаат другата страна од нашите акции. Еден проблем со

утилитаризам може да биде дека е речиси невозможно да се проценат точно придобивките и трошоците на многу одлуки, особено кога работите не се материјални, и како таква, е тешко да се процени, како што се: болка, болест, смртта, незнаењето итн. Еден проблем може да биде, иако целта на однесувањето е етички според утилитаризмот, тоа не значи дека начинот на остварување на ова цел некогаш е и етички.

**Индивидуалните права** се одразуваат со тоа што секој има право да постапи и да се однесува на одреден начин. Правата кои се повеќе цитирани се слобода на движење, физичка безбедност, слобода на говор, фер судење и слобода од тортура. Индивидуалните права во принцип вклучуваат повеќе од законските права, тие, истотка вклучуваат човекови права затоа што на сите им е дадено како морална норма на општеството. Акцијата што го зголемува почитувањето на човековите права и го минимизира нивното прекршување е правилно морален. Кога ќе се соочи со етички дилеми, човекот кој го почитува моделот на права и избира акција што го минимизира кршењето на човековите права на правата од страна на тие што се заинтересирани. Еден проблем со индивидуалните права е што одредени индивидуални права можат да дојдат до конфликт со правата на другите кога се применува приципот на придобивка.

**Правдата во дистрибуција** укажува на тоа дека луѓето кои прават слични работи едни со други, исто така, треба да добијат слични бенефиции. Значи, оние кои вршат различни работи треба да добијат различни бенефиции во однос на работата. На пример, ние очекуваме дека двајца вработени кои подеднакво придонесуваат за нивната работа треба да добијат слични награди, додека оние кои прават мал придонес треба да добијат помалку. А варијација на принципот на право на поделба вели дека нееднаквостите се прифатливи, кога тие имаат корист еднакво на истиот обем на работа надвор во општеството. Така, работниците во опасни работни места треба да бидат платени повеќе од другите, кои се помалку подложни на ризик во работното место. Еден проблем со принципот на дистрибутивна правда е дека е тешко да се договорат за она што е "слично" и кој фактор е "важен".

### ВРЕДНОСТИТЕ И ЕТИКАТА

Еден од основните елементи на етиката е да се дефинираат вредностите што ќе помогнат да се утврди вистинската одлука и соодветен одговор за ситуација имајќи ги во предвид етичките принципи. Според Joseph DesJardins "Етички вредности се оние стандарди кои нас ќе не вклучат да постапиме непристрасно за унапредување на човековата благосостојба." Вредностите одразуваат општото верување за начинот на однесувањето на работата или во раководењето и се повеќе е прифатена за разлика од друг што почитува други принципи. Секое општество има поставено свој систем на вредности што ги води луѓето да живеат со нив за општото добро. Тие служат како морален компас кој ја одредува нашата мотивација и потенцијално, нашите одлуки и акции. Вредности се поврзани со индивидуалци и групи за нивната перцепција на предмети, ситуации, итн, и тие делумно одредуваат кој е индивидот и кои се членовите на групите со слични вредности. Вредностите во светот на бизнисот се разликуваат од оние кои се направени од страна на лидерите, надворешни консултанти или интегрално организациската култура. Вредностите се внатрешни и субјективни, но оние кои се развиени од страна на институциите како училиштето,

универзитетот, владата, религијата, итн, етичките вредности се поврзани со општествената одговорност, лојалноста, и др. Во добра организација вредноста и брендот треба да биде речиси исти. Едноставно кажано: "Вредностите се добар бизнис." За оваа причина, компаниите кои сакаат да имаат долгорочен престој во пазарот, кои сакаат да ги задржат клиентите, да бидат фер кон своите конкуренти и да бидат одговорни кон општеството - веројатно треба да почне да се обрне внимание на малите работи кои имаат врска со етиката и се вредни. Во одредувањето на вредностите во бизнис има една добро позната формула 3R=Респект, одговорност и резултат.

Првиот збор во етиката на бизнисот е зборот РЕСПЕКТ (R). Тоа е еден став, една вредност што треба да се аплицира и употребува со луѓе, со ресурсите што се на располагање и со средината на бизнисот.

Респектот го опфаќа доброто однесување како на пример:

- Да се има респект кон секого (потрошувачите, соработниците, конкурентите) со достоинство.
- Користувањето на деловите на претпријатието, опремата, капиталот, времето, на ефикасен начин и само за бизнис
- Одбрана и нападок на средината каде се работи, преку законите и правилата кој постојат, за да се одржи светот што не опкружува и нашиот живот.

Другиот збор за кој се зборува повеќе и за кој слушаме повеќе е зборот ОДГОВОРНОСТ. Претприемачите имаат одговорност за успехот кој го сакаат. Но, треба да имате одговорност и за потрошувачите, соработниците, за претпријатието, и на крај, за сам себеси со активностите:

- Произведување на квалитетни производи и квалитетни услуги, квалитет и на фиксно време
- Додека соработуваш и додека ја зголемуваш учествувањето во активностите во претпријатието
- Додека ги дополнуваш можните барања и додека ги оценуваш нив.

Последното "R" во етиката на бизнисот е РЕЗУЛТАТОТ. Резултатот е многу важен и треба тоа да се направи во добар начин, со добро разбирање и да биде прифатлив за луѓето што работат со тоа.

Треба постојано да се направиме обид за одбегнување синтагмата "резултатите го оправдуваат начинот на работење".

Обично, посветеноста на претприемачите е реализација на предвидените резултати, соодветно со исполнувањето на барањата на клиентите, да бидете подобар или на оптимален начин да бидете присутни на пазарот. Исто така од страна на претприемачите се очекува да овие резултати се реализираат на законски и моралски начин, за да биде во најдобра етичка форма. Ако овие квалитети се изгубени, е подземен ризикот над себеси за да се загуби бизнисот и вашата кариера.

### Добрите искуства

Во денешно време, се повеќе компаниите ги детектираат, систематизираат и ги применуваат “подобрите искуства” во нивното работење, верувајќи дека тоа е најдобриот и наједноставниот начин за да се заврши една работа, и ако не го применуваат тој начин на работење, тогаш можеби компаниите не ќе работат толку добро. Но, ако се прават по детални анализи, “добрата пракса” некогаш може да направи повеќе штета отколку корист. Ова се случува поради тоа што околината на бизнисот е променлива и често пати неантиципирана. На тој начин, кога околностите ќе се променат, овој начин веќе е неефикасен, и се разбира дека е време работите да се променат. Оваа укажува дека едно добро искуство која што не е актуелна, не треба да се класифицира како добро искуство. Значи, добро искуство е една метода, еден начин или техника што постојано дава високи резултати за разлика од другите начини на функционирање, и се очекува да дава добри резултати и ако се применува и во други околности. Тоа претставува голем број упатства, со етичка позадина за по ефикасен или по внимателен начин на извршување на процесот. Добрите искуства, често пати може да се побараат и од еден орган, како на пример владин орган или висок менаџмент, во зависност од околностите.

За добрите практики постојат неколку добри дефиниции, како на пример:

- Нешто што функционира.
- Нешто што функционира добро.
- Нешто што функционира и ако се повторува.
- Нешто што те води кон конкурентна предност.
- Нешто што може да се идентифицира како идеја за нов бизнис.

Според авторот Harold Kerzenner, “Подобрите практики се тие активности иницирани од самите компании или индивидуалци кои доведуваат кон еден добар конкурентен одржлив развој при менаџирање на проект. (Harold Kerzenner, 2010)

Идентификацијата на најдобрите практики не е лесна работа. За да се идентификуваат најдобрите практики треба да достават следните прашања:

- Дали ова е мерлива работа?
- Дали се идентификува како мерлив ефикасност?
- Дали идентификува како мерлив ефективност?
- Дали ќе му ја зголеми вредноста на фирмата?
- Дали ќе ја зголемува вредноста за потрошувачите?
- Дали е пренослива за нови проекти?
- Дали има потенцијал за долговеченост?
- Дали е употреблива за голем број потрошувачи?
- Дали ќе не направи различни од другите конкуренти?
- Дали ќе потреба за обука на вработените?

Ако добрите практики со една етичка позадина се приклучуваат на културната организација, тие ќе прикажуваат конкурентна предност за компанијата.

### **Етиката како долгорочна конкурентна предност**

Во последните времиња се повеќе доминира чувството дека етичкото однесувања во бизнисот придонесуваат за подобрување на претприемачките перформанси и зголемување на можностите за подобар профит. Ова реченица изгледа многу контрадикторно, но ние ќе нагласиме уште еднаш дека поважно е да се создава можноста за поуспешно работење во долги стази, отколку да се добие веднаш профитот.

Предностите на бизнисот и можностите за добар профит во подолги стази ако се спроведува етичка програма се:

**Зголемување на репутација** на претпријатието што ќе рефлектира во зголемувањето на довербата на клиентите, можноста за избор на партнерите, зголемување на довербата кон лоакната заедница но исто така и можноста за осигурување на лесен капитал и кредит.

**Намалување на ризикот**, затоа што за секое претпријатие има ризик да се соочи кривично казнување за корупција, за давање на некој подарок, за загадувањето на амбиентот, за сексуални малтретирања и др.

Претпријатиите можат и да банкротираат поради незадоволување на декларираните квалитети и поради непочитување на апликативните процедури.

**Намалени трошоци** се евидентни во една средина каде се употребуваат етичките принципи затоа што таму му се осигурува на работниците јасни упатства за реализирање на секојдневните активности што ќе овозможува намалување на трошоците на трансакциите.

Не мора да се платат трошоци за прекршување на законите во ситуации како, преземање тендери, склучување договор, користење на информациите, конфликтите на интересот и соработка со клиентите, понудувачите на услугите и конкурентите.

**Заштита од работниците и неетичките агенти** – На жалост, во пракса е вистинит факт дека претпријатиите се злоупотребуваат од страна на самите работници. Злоупотребувањето на фондовите, манипулацијата со работниот распоред, малите снабдувања, и др.

Проценето е дека претпријатиите во САД губаат 6% од приходот поради недоброто однесување на работниците. (Kennet W. Johson, Igor Y. Abramov, 2006)

**Зголемување на перформансата, продуктивноста и конкурентната позиција.** Во едно претпријатие каде се работи врз основа на почитувањето, ги делат вредностите и заедничките верувања нормално и сигурно дека ќе се зголеми перформансата, производството и конкурентната позиција. Овие се невидени заштедувања, затоа што етичките програми се трансформирани на секојдневна практика и на тој начин се намалуваат следењето и надзорот. Со тоа што етиката е спор на непристрасно судење, таа го зголемува моралот, го зголемува продуктивитето и ги стимулираа иновации.



### ЗАКЛУЧОК

Секој менаџер во секојдневното работење, играјќи ја неговата основна улога со реализација на дефинираните цели и реализација на плановите, мора да се соочи со етичките дилеми. Дилемата може да биде многу голема кога треба да се носат големи одлуки и како тие одлуки после ќе рефлектираат кај сите вработени, кога се настојува да тие бидат со етичка позадина, и што да се зема како предимство: етичките норми кои ќе даваат долгорочни резултати или моменталното профит?. Имајќи го во предвид како основа реализацијата на мисијата на организацијата, менаџерот со едното око треба да гледа и други аспекти, етички аспект и за општественото одговореност. Ова подобро го илустрира познатиот автор на многу книги по менаџмент, Drucker, кој во врска со етичките дилеми вели: “Primum non nocere: што значи: “Пред се, немој да повредуваш со свест,,. Ова изрека кажува многу, затоа што еден таков гест остварува долгорочни перспективи за компанијата, фокусирајќи се на: зголемување на репутацијата на компанијата во средината каде дејствува, намалување на ризикот и трошоците во секојдневните операции и активности, одбрана од работниците и неетичките агенти и над се зголемување на индивидуална и колективна перформанса. Инвестицијата во етиката е фактичка инвестиција за иднината, за перспективата и на крај еден елемент што ја зголемува безбедноста на компанијата за долгорочните планови.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1) Hern Van Luijk, 1999, Business Ethics in Europe: A tale of two efforts, Universiteti i Nyenrodes, Holland
- 2) Çela Hysen, 2003, Бизнис Етика (Etika e biznesit), Albpaper, Tiranë.
- 3) Joseph Desjardins, 2006, An Introduction to Business Ethics, второ издание. Boston: McGraw-Hill,
- 4) Linda Ferrell & O. C. Ferrell, 2009, Ethical business, published in Great Britain by Dorling Kindersley limited.
- 5) Harold Kerzner, 2010, Project management, a system approach to planning, scheduling and controlling,.
- 6) Marianne M Jennings, 1998, Business Ethics: Case studies and selected readings, West Education Publishing Company.
- 7) Alan Lovell, C. M. (Colin M.) Fisher, 2009, Business ethics and values: individual, corporate and international perspectives, Printice Hall
- 8) Ellsworth Richar R. , 2002, Leading with Purpose: The New Corporate Realities. Stanford, Calif. Stanford University Press.
- 9) Kennet W. Johson, Igor Y. Abramov, 2006, Етика на бизнисот, Мануел за менаџирање на општитет препријатија во пазаран економија, Американски департамент за администрирање на меѓународна трговија.
- 10) DesJardins, Joseph, 2006, *An Introduction to Business Ethics*, 2nd ed. Boston: McGraw-Hill,
- 11) Ferrell, O. C., Fraedrich, John, and Ferrell, Linda,. 2006, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 6th ed. Boston: Houghton Mifflin Company

## **ВРЕДНОСТИТЕ-ДЕТЕРМИНАНТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ И НАЦИОНАЛНАТА КУЛТУРА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

### **VALUES - DETERMINANTS IN ORGANIZATIONS AND NATIONAL CULTURE IN THE PUBLIC SECTOR IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA**

**Наталина Станојовска**

СОУ „Крсте Петков Мисирков“ Демир Хисар

**Natalina Stanojovska**

SOU „Krste Petkov Misirkov“ Demir Hisar

**М-р Билјана Јошевска**

ЈЗУ Здравствен дом Демир Хисар

**Biljana Josevska M Sc**

JZU Zdravstven Dom Demir Hisar

УДК: 005.73:35(497.7)

#### **АПСТРАКТ**

Не смее да се заборави дека националната култура не е единствен но, често е значаен и најсилен фактор во создавањето и функционирањето на организациската структура, системите и процесите, бидејќи делува во сложена интеракција со другите фактори (окожувањето на организацијата, гранките на дејност, технологијата на работа, лидерот во организацијата и сл.). Нашиот труд нема да има крајна цел во потполност ја објасни националната култура и културните фактори и разлики но, има намера да го предвиди нивното влијание кое во голема мера постои без секако сомнение во сите организации во јавниот сектор.

Познатата авторка EREZ тоа го зема како главен принцип во процесот на менаџерската пракса во различни културни окружувања: “Успешната менаџерска практика би требало на најдобар начин да се совпаѓа со вредностите на националните култури на членовите на организацијата” (Erez, 2000).

Голем број други автори со право потсетуваат дека процесот на селекција на вработените во мултинационалните компании често е насочен кон пронаоѓање на работа и вработување на кандидатите кои добро може да се вклопат во доминантната култура на организацијата дури и кандидати кои претставуваат атипични членови на сопствената култура. Тука се поставува прашање до која мера е можно прилагодување на менаџментот и мултинационалната култура на суштината на принципите и пристапите кои се докажале успешни во праксата на други организации.

Всушност одговорот се наоѓа во хипотезата дека мултинационалните компании ќе си го зачуваат единството на своите клучни системи и механизми на управување, но ќе дозволат и локалните единици да влијаат на тие системи, процедури и структури прилагодени на специфичностите до она ниво кое нема да го загрозува единството на целиот систем (Janacijevic, 2002 ,стр. 20).

Нашиот нацрт ќе биде поткрепен со студии и истражување кои укажуваат на поврзаноста, зачестеноста и сериозноста на проблемите во функционирањето на организациите и културата на дистанца (растојание). Наодите од таквите студии без сомнение можат да помогнат во развивање на програми за културна оријенација во поедини културни кластери но, за секоја култура поединечно, бидејќи голем број на излагања укажуваат дека секоја културна дистанца, макар и помеѓу две било кои земји, има свои специфичности.

**Клучни зборови:** национална култура, организациска култура, вредности и мултинационални организации.

### ABSTRACT

It must not be forgotten that national culture is the sole factor, and often strongest in the creation and functioning of the organizational structure, systems and processes because it acts in a complex interaction with other factors (the environment of an organization, branches of business, technology of work, leader in the organization, etc.). Our work will not have an ultimate goal to fully explain the national culture and cultural factors, but intends to predict their undoubted impact. The famous author EREZ takes it as a major principal in the process of management practices in different cultural setting: "The successful management practices should be the best way to match the values of the national cultures of the members of the organization" (Erez, 2000).

Many other authors rightly remind us that the process of selection of employees in multinational companies is often focused on finding job and employing candidates who may well fit into the dominant culture of the organization, even candidates who are atypical members of their own culture. Here the question is to what extent it is possible to adjust management and multinational culture of the core principles and approaches that have proven to be successful in practice in other organizations.

Actually the answer is in the hypothesis that multinational companies will preserve the unity of their key systems and mechanisms of management, but will allow the local units to affect those systems, procedures and structures adapted to the specifics to the level that will not threaten the unity of the entire system (Janacijevic, 2002 p. 20).

Our draft will be supported by research studies that indicate the connectivity, the frequency and severity of problems in the functioning of organizations and culture at a distance (distance). The findings from such studies can no doubt help in developing programs for cultural orientation in certain cultural clusters, but for each culture separately, because a great number of presentations indicate that each cultural distance, even between any two countries which either has its own peculiarities.

**Keywords:** national culture, organizational culture, values and multinational organizations.

### ТЕОРЕТСКА ЕЛАБОРАЦИЈА НА ПРОБЛЕМОТ

#### Вовед

Во етаблирањето на концептот на организациските вредности најголемо влијание имаат изворите од научни дисциплини како антропологија, социологија и социјална психологија. Објаснувањето и толкувањето на културата во себе вклучува

различни видови однесување (традиција, вредносни норми, јазик, искуство, правни регулативи) кои го интегрираат и идентификуваат општеството како целина со цел да се разбере однесувањето на одредена засебна општествено-социјална средина.

### **Дефинирање на организациската култура**

Културата на една организација се однесува на уникатна конфигурација на норми, вредности, верувања и начин на однесување кои го карактеризираат начинот на кој групи или поединци се комбинираат за да ги извршуваат работите. (Eldridge and Crombie 1974)<sup>410</sup>. Културата е тешко да се дефинира бидејќи е мулти димензионална, со многу различни компоненти на различни нивоа и не се менува динамично и постојано затоа што е реалтивно стабилна во текот на одреден период и потребно е време да се направат промени. Организациската култура кај различни автори е различно дефинирана, од систем на неформални правила кои укажуваат како вработените да се однесуваат на работа до културата како длабинска структура во која се вкоренети вредности, верувања и претпоставки кои се одржуваат од страна на организациските членови.

Во теоријата и практиката на организацијата, голем број автори се согласни дека организациската култура има два вида елементи: когнитивни и симболични. Во когнитивните елементи влегуваат: вредности, верувања, очекувања, етика, чувства, неформални правила, начин на мислење, поглед на свет и сл. Симболичните елементи ги опфаќаат: јазикот и жаргонот, приказни, митови, легенди, ритуали, физички изглед и сл. Основни когнитивни елементи на организациската култура се: вредности, верувања и норми во однесувањето.

Кога се разгледува врската на организациската култура и јавниот сектор, често вниманието се насочува едномерно, односно се согледува влијанието на организациската култура врз организирањето на работата, а не обратно. За јавната организација успешно да функционира мора да ги задоволи барањата на корисниците на услуги и покрај тоа што постојано се променуваат, барањата на менаџерите, на вработените и општеството во целина. Сликата за еден јавен сектор покажува какво е нејзиното место во надворешната средина и меѓу нејзините членови. Бидејќи организациската култура ги поврзува сите елементи на организацијата, тешко е да се утврди влијанието на другите структури врз организациската култура. Тоа влијание најдобро може да се согледа преку односот меѓу организациската и националната култура.

### **Поим за национална култура**

Поимот национална култура се поврзува за државата, односно за народот и политиката на една држава. Таа расте со афирмација на економско, политичко, територијално и етничко заедништво кое е изразено како политичка независност и економска сувереност. Во тие рамки се афирмира културното наследство, националниот книжевен јазик, уметност и други културни вредности.<sup>411</sup>

<sup>410</sup> Armstrong M. Hand book of Human Resource Management practice 10-th Edition London and Philadelphia 2006 pg.304

<sup>411</sup> Kokovic, 1005:83

### **Димензии на националните култури и нивна класификација според различни истражувачи**

Во првата половина на дваесеттиот век, врз основа на разни истражувања, социјалната антропологија развива убедување дека сите општества, модерни или традиционални, се соочуваат со исти основни проблеми, само одговорите се разликуваат. Истражувачите класифицираат заеднички основни проблеми во светот, со последици за функционирањето на општеството и на групи во рамките на тие општества, како и на поединците во овие групи.

#### **КЛАСИФИКАЦИЈА НА НАЦИОНАЛНИТЕ КУЛТУРИ СПОРЕД HOFSTEDE**

**Герт Хофстед** спровел сеопфатна студија, во повеќе од 70 земји, за тоа како вредностите на работното место се под влијание на културата и ја дефинирал како колективно програмирање на умот и разлика на членовите на една група или категорија од друга. Вредностите во земјите може статистички да се групираат во 4 кластери, кои Hofstede ги дефинира како димензии на националната култура: Дистанца на моќ, Индивидуализам/колективизам, машкост/женскост, несигурност (избегнување). Hofstede ги посочува културните разлики кои постојат во регионите и нациите како и важноста на меѓународната свест и мултикултурализмот за сопствена културна интроспекција.

**Дистанца на моќ** – различни општества изнаоѓаат различни решенија за социјална нееднаквост, и како општеството се справува со нееднаквостите меѓу луѓето. Дистанца на моќ е степенот до кој помалку моќни членови на организации или институции прифаќаат и очекуваат власта да се дистрибуира рамномерно.

**Индивидуализам наспроти колективизам** – општеството дава приоритет на лични или колективни цели. Индивидуализмот се дефинира како социјална рамка во која поединците се очекува да се грижат само за себе и нивните потесни семејства. Капиталистичката пазарна економија поттикнува индивидуализам и конкуренција. Колективизмот е спротивност, и дава предност на цврста поврзана рамка во општеството во кое луѓето може да очекуваат од членови на одредена група да се грижат за нив во замена на безрезервна лојалност. Позицијата во општеството на оваа димензија се гледа во тоа дали луѓето сликата за себе ја дефинираат како “јас” или “ние”.

**Машкост наспроти женскост** – одредува какво е општеството според полот во однос на културните вредности. Машката страна на оваа димензија претставува предност во општеството за достигнување, хиерархизам, самоувереност и материјална награда за успех. Спротивно, женскоста се залага за соработка, скромност и квалитет на животот, и е оријентирна кон концензус.

**Несигурност (избегнување ризик)** – е справување со неизвесност за иднината. Оваа димензија го изразува степенот до кој членовите на едно општество се чувствуваат непријатно во неизвесност и двосмисленост. Основно прашање тука со кое се занимава општеството е фактот дека иднината не може да биде позната туку треба постојано да се прави обид за таа да се контролира. Националните култури со силна несигурност одржуваат цврсти кодови на верување и однесување и се нетолерантни

на необично однесување и идеи, додека национални култури со слаба несигурност одржуваат релаксирачки став кој брои повеќе принципи.

### КЛАСИФИКАЦИЈА НА НАЦИОНАЛНИТЕ КУЛТУРИ СПОРЕД SCHEIN

Според Schein културата е организациски атрибут кој најтешко може да се промени. Тој опишува 3 когнитивни нивоа на национална култура.

**Прво**, површинско ниво се Артефакти: се состојат од физички компоненти на организацијата кои имаат културно значење, тоа се материјалните аспекти на културата. Вербалната комуникација, однесувањето и физичките артефакти се на површината при манифестирање на организациска култура.

**Второ**, ниво се Вредности: ја опфаќа таканаречената култура на членовите на организацијата и ги опфаќа службените цели, изјави, норми и филозофија на работење.

**Трето**, најдлабоко ниво се Основни претпоставки: се невидливи и несвесни однесувања, перцепции, размислувања и чувства кои се поделени од страна на членовите на една култура. Овие елементи се невидливи и неидентификувани во секојдневната интеракција помеѓу членовите на организацијата. Оние членови со најдолго искуство во организацијата стануваат аклиматизирани на своите атрибути со тек на време со што се зајакнува невидливоста на нивното постоење.

### КЛАСИФИКАЦИЈА НА НАЦИОНАЛНИТЕ КУЛТУРИ СПОРЕД HANDY

Charles Handy опишува 4 видови на култура:

- **Култура на поддршка** – моќта се концентрира кај мала група или кај централна личност и неговата контрола е во центарот.
- **Култура на улоги** – власта е делигирана во рамки на високо дефинирана структура.

Во овие организации моќта потекнува од личен став, а ретко од моќта на експерти. Контрола се прави по строги процедури и затоа овие организации имаат конзистентен систем и се многу предвидливи. Оваа култура често се претставува како “римска зграда” каде што столбовите претставуваат функционални оддели.

- **Култура на задачи** – се формираат тимови за решавање на одредени проблеми. Моќта произлегува од формиран квалификуван и специјализиран тим од одредена област кој има задача да реши одреден проблем.
- **Култура на лица** – поединците се сметаат за супериорни во организацијата. Овие организации тешко работат бидејќи концептот на една организација сугерира дека група истомисленици, вработени поединци ги извршуваат организациските цели.

### Ставовите и вредностите на вработените во јавниот сектор

Менаџерот кој е назначен за раководење на организација од јавниот сектор има големо влијание на организациската култура која се појавува во самата

организација бидејќи неговите лични вредности и верувања ќе имаат значително влијание врз вредностите, нормите и стандардите на однесување што ќе се развиваат со тек на време во рамките на организацијата. Во јавниот сектор во Р. Македонија поставен е основен темел на вредности и норми кој потребно е да се менува во зависност на условите во кој делува и напредува самата јавна организација. Нововработените учат од другите кои вредности и норми се важни за да се разликува соодветното од несоодветното однесување и така се здобиваат со однесување неопходно за ефикасно извршување на работата. Со оглед на тоа што вработените во една јавна организација се припадници на иста национална култура, ставовите, вредностите и верувањата на таа култура се длабоко навлезени во организацијата и ја градат нејзината организациска култура и градат професионално-проактивен пристап во вршењето на работите.

## **ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ**

### **Методолошки пристап во истражувањето**

Организациската култура има мошне значајно влијание врз мотивацијата на вработените во јавниот сектор. Таа може да биде силен мотиватор што ја мобилизира енергијата на вработените и ја насочува кон зголемување на административни перформанси. Таа може да биде и демотиватор, односно причина заради која вработените на своите работни места даваат многу помалку од она што би можеле да го понудат. Дали културата ќе биде мотиватор или демотиватор зависи од вредностите на вработените во организацијата. Доколку содржината на културата е компатибилна со системот на потребите и вредностите на вработените, таа ќе делува позитивно и на мотивацијата. Доколку пак содржината на вредностите и верувањата кои ги наметнува културата во јавниот сектор не се компатибилни со индивидуалниот профил на потреби и мотиви на вработените, тогаш таа ќе биде негативен фактор на мотивацијата.

### **Постапки, техники и инструменти на истражувањето**

За да би можеле докрај да го разјасниме претходното излагање за позитивното или негативното влијание на организациската култура врз вредностите и ставовите на вработените, најдобро е да се обидеме да ги разјасниме големиот број на различни потреби на вработените во јавниот сектор.

За таа цел, минатата година, направено е истражување на 60 испитаници во локалните самоуправи во Битола и Ресен, во врска со задоволството од работата на работното место. Направено е со цел вработените да го зголемат интересот кон работното место, а претпоставените - контролата. Прашалникот се состои од 17 прашања, кои се поделени во 6 области, и тоа: Постигнувања-ACH; Одговорност-RU; Признавање-RN; Напредување-AD; Интерес кон работата-WI и Личен развој и напредување-PG. Прашалникот е работен според Херцбергова теорија на мотивација, каде всушност областите се „вредности“ на работното место. Вкупниот број на поени во секоја област според Херцберг ја отсликува релативната тежина на секоја вредност во определувањето на вкупното задоволство од работното место.

Според некое правило се смета дека просечна вредност од 3,5 или повеќе е индикација од сеопфатно задоволство во работата. Меѓу 2, 5 и 3,00 постои можност за



обогатување на вредностите на работното место, а ако резултатот е под 2, 5 тогаш менаџерите треба да се запрашаат зошто е тоа комплетно незадоволство од работното место? Вкупен резултат од 55 е комплетно задоволство од работното место, од 45 до 55 со можност за подобрување без загрижувачки однос кон организацијата или претпоставените, а под 45 поени, претпоставените треба да се запрашаат **зошто?**

За обработка на резултатите, направивме споредба меѓу двете општини во однос на: пол со вкупен резултат, образование со вкупен резултат и местото на живеење во корелација со постигнувањата. Споредбите се правени со помош на во **SPSS компјутерскиот програмски софтвер.**

#### Фаза на предистражување

Вредносен систем	Период	Доминантни работни вредности
Протестантска работна етика	1940- те 1950-те	Тешка работа. Конзерватизам. Лојалност кон организацијата.
Егзистенцијализам	1960-те 1970-те	Квалитет на животот. Неконформизам. Автономија. Лојалност кон себе.
Прагматизам	1980-те 1990-те	Успех. Постигнување. Лојалност кон кариерата. Амбиција. Статус.Тешка работа.

Слика бр.1: Вредносни системи во СССР после втората светска војна

Извадок од ppt. Презентација „Вредности и ставови“

Постојат мал број на класификации на вредностите и вредносните системи, а ние ќе се послужиме со една од нив, која ја прикажавме претходно. Вредностите се верувања односно „одредени однесувања или егзистенцијална ситуација, лично или социјално пожелна за разлика од спротивната ситуација или состојба.“ Вредностите се развиени од детството, тие се многу стабилни и тешко е да се промени таквото однесување. Постојат индивидуални и колективни системи на вредности. За жал, кај нас, многу малку се обрнува внимание на овие детерминанти на организациската култура, иако тие се најмалку видливиот дел од неа и истите бараат многу повеќе време, за да се променат. Промената е тешка и само ќе се залажеме ако помислиме дека тоа е многу брзо. Како што вели Schein, тие претставуваат невидливиот дел од ОК, кои пловат „под нивото на морето“. Прашање е дали менаџерите (НЕ) може да влијае на задоволството на вработените? Истражувањата досега покажуваат дека четири групи на фактори се важни за да се утврди нивото на задоволството на вработените: Предизвик за работа, Праведен систем за наградување, Добри работни услови и Поддршка на колегите.

Истражувањата покажуваат дека постои разлика во чувството на среќа и задоволство кај луѓето, дури и кога се менуваат работните места и компанијата. Од тука произлегуваат следните заклучоци:

- Заклучокот е дека менаџерите голема мера може да влијаат на нивото на задоволството на вработените, и

- Заклучокот е дека менаџерите можат да влијаат на задоволството на вработените преку процесот на селекција

### SPSS анализа и интерпретација на резултатите

Во статистиката бројот како број не ни кажува многу, доколку резултатот текстуално не го прокоментираме и изведеме некои статистички заклучоци. За секоја детерминанта што планиравме да ја испитуваме, поставувавме основна хипотеза, па истата ја прифаќавме во зависност од добиените резултати или ја отфрлавме и ја прифаќавме спротивната на неа, т.н. алтернативна хипотеза. Хипотезите беа прифаќани или не, во зависност од значајноста на разлики помеѓу аритметички средини кај големи и независни мостри, тестирани со значајност на разлики и изразени преку *t-test for Equality of Means* во **SPSS компјутерскиот програмски софтвер**. Таа значајност на разлика меѓу аритметички средини може да се испитува на две нивоа на значајност: 0,05 и 0,01. Нашето испитување е на ниво на значајност од 0,05 и тоа значи дека со точност од 95% тврдиме дали основната хипотеза се прифаќа или отфрла, во зависност од вредноста на  $t <$  или  $> 1,96$ . Или, 95 % од скоровите во дистрибуцијата се наоѓаат внатре распределени во самата дистрибуција, а само 5% надвор од неа, т.е. по 2,5% од двете на страни на дистрибуцијата (Веројатна нормална крива ВНК или т.н. **Гаусова крива**). (Преземено од магистерски труд, Н.С., 2013).

За таа цел, во нашето истражување се користеше анкетен прашалник, составен од прашања поврзани со вредностите и задоволството на вработените во јавниот сектор односно во локалните самоуправи во Ресен и Битола. (Прашалник, Прилог. Бр.1).

Како хипотези ги поставивме, следните:

- „*Не постои статистички значајна разлика меѓу машките и женските испитаници во однос на нивните вредности и задоволството од работата*„ ( $H_1$ ).
- „*Не постои статистички значајна разлика меѓу вработените во јавниот сектор односно во ЛС, во однос на нивното образование и сите вработени се исто мотивирани за работа*“ ( $H_2$ ).
- „*Не постои статистички значајна разлика меѓу испитаниците, во однос на нивните вредности и задоволството од работата, во зависност од местото на живеење*“ ( $H_3$ ).

Од испитувањата и анализата на податоците ги добивме следните резултати:

Значајност на разлики меѓу аритметички средини (т-тест), во однос на:

#### А) Пол (вкупно)

Group Statistics

pol na ispitanici		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
vкупен skor na testot	maski	26	46,65	13,218	2,592
	zenski	34	40,24	14,567	2,498

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vкупен skor na testot	Equal variances assumed	,022	,882	1,760	58	,084	6,42	3,648	-,883	13,720
	Equal variances not assumed			1,783	56,246	,080	6,42	3,600	-,793	13,630

Анкетирани: (26 машки) со аритметичка средина -  $M=(46,65)$ .  $t-(1,760)$

Анкетирани: (34 женски) со аритметичка средина-  $M=(40,24)$ .  $t-(1,783)$

Поголеми се вредностите и мотивацијата кај испитаниците од машки пол.

Не постои статистички значајна разлика меѓу испитаниците, во зависност од полот.

**Се прифаќа нултата хипотеза која гласи дека „ Не постои статистички значајна разлика меѓу машките и женските испитаници во однос на нивните вредности и задоволството од работата,, ( $H_1$ ).**

#### Б) Образование (Вкупно)

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
vкупен skor na testot	sredno	27	47,22	11,866	2,284
	visoko	33	39,58	15,256	2,656

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vкупен skor na testot	Equal variances assumed	2,273	,137	2,129	58	,037	7,65	3,591	,458	14,835
	Equal variances not assumed			2,183	57,874	,033	7,65	3,503	,635	14,658

Анкетирани: (27 испитаници со средно образование) со аритметичка средина-  $M=(47,22)$ .  $t-(2,129)$

Анкетирани: (33 испитаници со високо образование) со аритметичка средина-  $M=(39,58)$ .  $t-(2,183)$

Поголеми се вредностите и мотивацијата кај испитаниците со високо образование. Постои статистички значајна разлика меѓу испитаниците, во зависност од нивното образование.

Се отфрла нултата хипотеза дека „ Не постои статистички значајна разлика меѓу вработените во јавниот сектор односно во ЛС, во однос на нивното образование и сите вработени се исто мотивирани за работа“ , со што се прифаќа на неа алтернативната, која ќе гласи:

*„Постои статистички значајна разлика меѓу вработените во јавниот сектор односно во ЛС, во однос на нивното образование и сите вработени не се исто мотивирани за работа“.*

### В) Според живеалиште

**Group Statistics**

	ziv ealishte	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
vкупен skor на testot	Bitola	30	38,77	14,412	2,631
	Resen	30	47,27	12,959	2,366

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vкупен skor на testot	Equal variances assumed	,421	,519	-2,402	58	,020	-8,50	3,538	-15,583	-1,417
	Equal variances not assumed			-2,402	57,357	,020	-8,50	3,538	-15,585	-1,415

Анкетирани: (30 испитаници од Битола -ЛС) со аритметичка средина- $M=(38,77)$ .  
 $t-(-2,402)$

Анкетирани: (30 испитаници од Ресен -ЛС) со аритметичка средина- $M=(47,27)$ .  
 $t-(-2,402)$

Поголеми се вредностите и мотивацијата кај испитаниците од Ресен.

Постои статистички значајна разлика меѓу испитаниците, во зависност од месото на живеење.

Се отфрла нултата хипотеза дека, „Не постои статистички значајна разлика меѓу испитаниците, во однос на нивните вредности и задоволството од работата, во зависност од местото на живеење“, и се прифаќа алтернативната на неа, која ќе гласи:

*„Постои статистички значајна разлика меѓу испитаниците, во однос на нивните вредности и задоволството од работата, во зависност од местото на живеење“.*

### ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ ЗА ИДНИ АКТИВНОСТИ

Од резултатите во нашето истражување се гледа дека не се потврди класификацијата на националните култури според Hofstede, во која вработените во организациите поседуваат машки или женски карактеристики. Кај нас не постои разлика во однос на полот односно не можеме да ја поделиме културата на „машка“ и „женска“, а доказ за тоа се поголемиот број на вработени во локалните самоуправи во РМ, од женски пол. Исто така, денес на раководни функции се наоѓаат и жените како лидери. Многу поважни варијабли се образованието на вработените и местото на живеење. Во однос на овие варијабли постои статистички значајна разлика, односно позадоволни од работата се вработените со високо образование и кај нив доминираат повисоки вредности во културата за разлика од оние со средно образование. И, во однос на местото на живеење, во помалите градови, вработените се позадоволни со

својата работа и можеби многу поуспешно ги спроведуваат реформите во јавниот сектор.

Во склад со претходното, можат да се издвојат седум правила на хоризонтот, кои ќе ни бидат и препораки за процесно насочени организации (Hadge и соработниците, 2003):

- 1) Организирање околу процесите, а не задачите
- 2) Поравнување на хиерархијата
- 3) Користење на тимовите за управување со цела работа во организациите
- 4) Препуштање на клиентите да ја видат изведбата
- 5) Наградување на тимските изведби
- 6) Максимизирање на контактите на понудувачите и клиентите
- 7) Информирање и тренинг на сите вработени (преземно од Магистерски труд, Н.С., 2013)

Значи, заклучок од тоа е дека организациите полека треба да го напуштаат бирократскиот начин на размислување и да се завртат кон професионалните структури, а промените кои се хиерархиски односно директивни, постепено да преминат во партиципативни, со пониска „дистанца на моќ“, а поголемо прифаќање на ризици и неизвесни ситуации.

#### РЕФЕРЕНЦИ

- 1) Amstrong M. Hand book of „Human Resource Management“ practice 10-th Edition London and Philadelphia , 2006, pg.304
- 2) Dupriez, Pierre. Simons, Solange: „ La resistance culturelle“, De boeck et Larcier s.a. Bruxelles, 2002, str.81
- 3) Menagement, часопис за теорију и праксу менаџмента бр. 4 год. 1, 1996, Београд
- 4) Mintzerg, Henri, Ed D, organisation:“Le menadzment Bosage au centre des organisation“Paris,1990, стр. 383
- 5) Mojić, Dusan . „Organizacije i nacionalna kultura“, Sociologija,Vol. XLIX, br. 4, Oktobar – Decembar, str: 347 –368, 2007 год.
- 6) Горгиева, Снежана: „Културата на претпријатието во РМ-олеснувачки или отежнувачки фактор за интеграција во ЕУ“, Филозофски факултет, Скопје
- 7) Николовски, Драган: „Организациски однос“, Прирачник на студентите од МИС, 2007, Св. Николе
- 8) Њуболд, П., Карлсон, Л. В. и Торн, М.Б.: „СТАТИСТИКА за бизнис и економија“, Магор, Скопје
- 9) Користена Веб страна: [www. Innovationnetwork.org](http://www.Innovationnetwork.org) (Пристапено: 10.10.2013).

## **ВЛИЈАНИЕТО НА КОНТРОЛНАТА ФУНКЦИЈА ВО ЗДРАВСТВЕНИОТ МЕНАЏМЕНТ**

### **THE IMPACT OF THE CONTROL FUNCTION IN HEALTH CARE MANAGEMENT**

**Арјета Амзаи**

Државен Универзитет во Тетово

**Arjeta Amzai**

State University of Tetova

[jeta\\_gaxi@yahoo.com](mailto:jeta_gaxi@yahoo.com)

**Арѓина Каремани**

Државен Универзитет во Тетово

**Argjina Karemani**

University of Tetova

[argjina\\_20@hotmail.com](mailto:argjina_20@hotmail.com)

УДК: 005:614.2

#### **АПСТРАКТ**

Во овој труд ќе ја испитаме улогата и важноста на контролната функција како менаџмент функција во здравствениот менаџмент. Од собраните податоци ќе се обидеме преку овој труд да ја истакнаме улогата и значењето на оваа функција, особено потенцирајќи ја улогата на оваа функција од здравствена гледна точка. Во изминатиот период е констатирано дека контролата како функција е една од темите која најмногу се изучува во полето на економијата. Контролата е функција и потсистем на менаџментот, преку која се придонесува за ефективност и ефикасност на менаџментот, и на тој начин се зголемува приспособливоста на претпријатијата кон внатрешните и надворешните промени. Во овој труд, истотака ќе се обработува и здравствениот аспект на контролна функција. Конкретниот случај ќе вклучува колку се применува оваа функција во болниците и дали се избегнува проблемот во текот на спроведувањето на оваа функција.

**Клучни зборови:** контрола, здравствен менаџмент, ефективност, ефикасност.

#### **ABSTRACT**

In this paper we will examine the role and importance of a control function as a management function and the impact of this function on the health management. From the data collected we will try through this paper to treat the role and importance of this function, especially treating this function in health aspect. Lately is found that control as a function is one of the topics that mostly is treated within the field of economics. Control is a function and management subsystem through which contributes to the effectiveness and efficiency of management, and in which way increases the adaptability of enterprises to internal and external changes. This paper will treat also the health aspect of the control function. Presented case would include how this function applies in hospitals and do avoid problems in the implementation of this function.

**Key words:** control, health management, effectiveness, efficiency.

## ВОВЕД

Менаџментот е универзална активност, бидејќи е присутен во секој агол во современото општество. Неговото значење може да биде корисно на многу места: паркови, школи, универзитети, градови, аеродроми. Менаџментот претставува задача преку која луѓето ги остваруваат целите, користејќи ги ресурсите на ефикасен и ефективен начин. Менаџментот се дефинира како процес за идентификување, избор и имплементација на најпрофитабилниот начин, реализација на најдолгорочната соодветност помеѓу внатрешните искуства и ресурсите на една организација и конкуренцијата, економијата и општеството кое ја заокружува организацијата која работи. Менаџментот има организациска улога, поставување на обврските, одговорностите и односите преку организациите. Имајќи предвид дека постојат различни размислувања за тоа дека менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите, менаџментот е познат како посебна дисциплина која ги реализира определените цели. Зборот менаџмент може да се употребува за различни намени: за да ги опише целите на организацијата, да ги подели нивоата на менаџмент, да врши планирање, организација, координација, мотивација и контрола на претпријатијата. Менаџментот како еден од најзначајните фактори гледано од економски аспект, е насочен кон успешната загриженост на работата, се работи за процес кој има за задача да постави цели, политика, да предвиди планови за една најблиска иднина, да врши организирање, кординирање, да ги мотивира и контролира сите активности, кои водат кон остварување на крајните цели на претпријатието.

Контролата претставува функција на менаџментот, со која се подобрува ефикасноста и ефективноста во работењето. Менаџментот и контролата имаат исти цели, да се користат сегашните потенцијали и врз основа на нив да се градат идните, но начините за постигнување на целта се различни. Додека основните инструменти и подсистеми на менаџментот се дефинирање на целите, планирањето, контролата, информирањето, организирањето и владеењето на човечките потенцијали, координацијата и интеграцијата на овие подсистеми се во содржина на контролата. Целта на контролата е да се изврши надзор во процесот на одлучување, како и да се проследи имплементацијата и резултатите од одлучувањето. Друга цел на контролата претставува тоа што и доколку нема отстапувања во текот на донесувањето на одлуките, да се предвидат случаите и можностите за донесување на идните одлуки и реализација на одлуките на менаџерите.

## ЗНАЧЕЊЕТО НА КОНТРОЛНАТА ФУНКЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ

Контролата како петта и последна функција, е многу важен дел од целиот концепт на менаџментот. Со оваа функција завршува циклусот на менаџментот, кој започнува со планирањето. Целта на оваа функција е да се идентификуваат слабостите и грешките, нивна превенција и подобрување, како и да не се дојде до нивно повторување. Една од првите и најпознатите дефиниции на контролата како функција на менаџментот е дадена од Henri Fayol, според кој контролата треба да утврди за тоа дали се случуваат нештата според планираното, дадените инструкции и поставените принципи. Контролата може да се најде како функција на менаџментот, како процес, како систематски систем, како функција на системот, пасивно планирање, како



реализација од страна на менаџерите и сл. Како функција на менаџментот, контролата се јавува како врска помеѓу почетокот на процесот на менаџментот- планирањето и крајот на овој процес. Како дел од менаџментот, содржи сигурност дека остварените резултати ќе бидат во согласност со планираните резултати. Контролата како процес треба да ги мери реализираните резултати со стандардите, да ги утврди причините за девијација на реализираните резултати и да превземе акција кога тоа е потребно. Што значи дека доколку оствареното отстапува од планираното потребна е корекција. Контролата е таа функција што треба да води кон остварување на однапред поставената цел. Како систематски систем на поставување на стандардите во согласност со планот, контролата треба да обезбеди информативен feedback, за споредување на остварените резултати со стандардите, да се утврдат девијациите доколку ги има, нивно мерење, како и превземање на акција за да се види дека ресурсите се употребуваат на ефикасен начин за остварување на поставените цели. Контролата може да се најде и како функција според која менаџерите ги идентификуваат причините и превземаат акција за нивно корегирање, се со цел да го балансираат системот за кој тие имаат одговорност и авторитет.

### **ВАЖНОСТА НА КОНТРОЛАТА ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЏМЕНТОТ**

Контролата опфаќа мерење на реализираното со стандардите, како и превземање на евентуалната корективна акција. Што подразбира дека тоа е процес кој што се повторува се додека не се постигне поклопување на актуелните вредности со оние планираните. Контролата не би можело да постои без другите функции во менаџментот, без планирањето, организацијата, координирањето како и мотивацијата, иако неговата потреба би била сосема мала доколку сите овие функции се извршуваат во совршен начин. Корективната активност претставува ревизија на планирањето, организацијата, координацијата и мотивацијата. Неспособноста на менаџерот да може на совршен начин да ги предвиди техничките и човечките постигнувања создава база за контрола како функција на менаџментот. Корисноста од контролата може да се најде во што поефикасната употребата на ресурсите, повисокиот морал како резултат на сигурноста на средствата за управување со проблемите.

Контролата опфаќа неколку активности со кои се врши надзор на реализацијата на планот, и тогаш предлага или адаптација на планот или на некоја акција. Потребата за контрола во процесот на менаџментот може да се види и во следното:

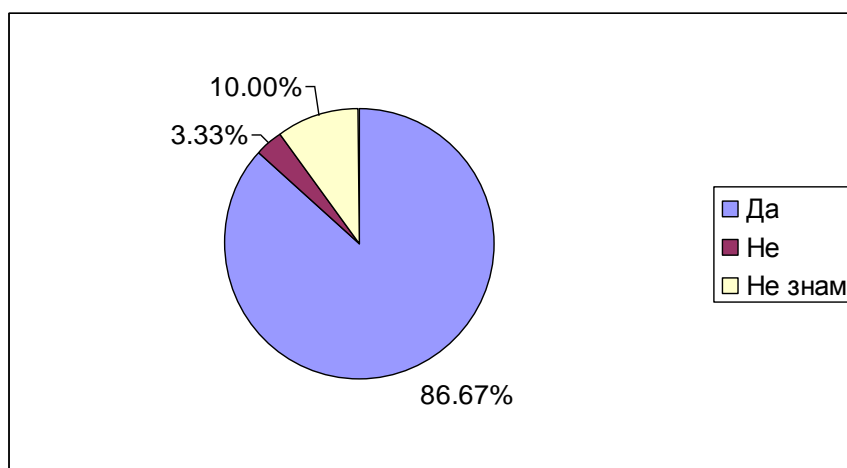
- 1) Контролата ги прави плановите поефикасни.
- 2) Контролата поставува одговорност кон организативните активности.
- 3) Контролата ја прави организацијата поефективна.
- 4) Контролата ја прави организацијата поефикасна.
- 5) Контролата обезбедува повратна информација
- 6) Контролата помага во донесување на одлуката.

### **ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА**

За да се потврди важноста на контролата за здравствениот менаџмент во Р. Македонија, ние направивме една емпириска анализа, во која што предмет на испитување ни беше Државната болница во Скопје, каде што беа опфатени 30 набљудувачи, кои одговорија на прашањата кои ќе бидат наведени подолу. За разлика

од западните земји каде што се дава големо значење на начинот на кој се организира контролата било во здравството или во другите институции, во Република Македонија се придава многу мало значење на овој проблем. Што се однесува до здравствениот менаџмент во Р.Македонија контролата е таа што овозможува на болниците да ги избегнат економските загуби или неуспеси, првенствено загубите кои би можело да се однесуваат на човечкиот фактор. Имајќи предвид некои важни индикатори, како што се: недовербата од страна на пациентите, ограничените знаења на менаџерите, недовршената приватизација, недостатокот на капитал во условите на работа на болниците, контролата се јавува како многу важно и корисно средство за да се постигне успех во работењето. Контролата им овозможува на менаџерите на болниците на време да можат да одговорат на проблемите, пред да предизвикаат некаква штета или загуба. Значи дека, контролата има за цел да сите активности на менаџерите да бидат во контрола, за да се може во секое време да се интервенира кога се работи за ефикасна реализација на деловните одлуки во болниците. Набљудувачите одговорија на следните прашања:

**Прво прашање:** Дали постои некаков вид на контрола во рамките на секторот во кој што работите?

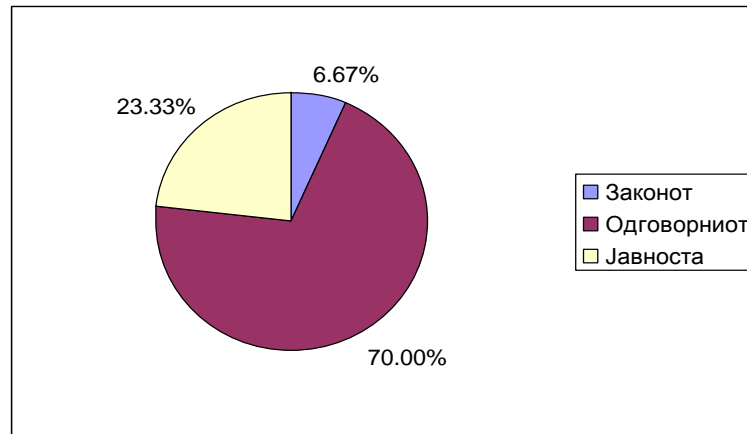


Графикон за првото прашање

Број на набљудувачи: 30

Од графикон се гледа дека 86.67% (26) од набљудувачите одговориле со позитивен одговор, 3.33%(1) од набљудувачите одговориле со не, додека 10% (3) од нив одговориле со не знам.

**Второ прашање:** Дали постојат некакви последици доколку работата не ја извршуваат на време и како што треба?

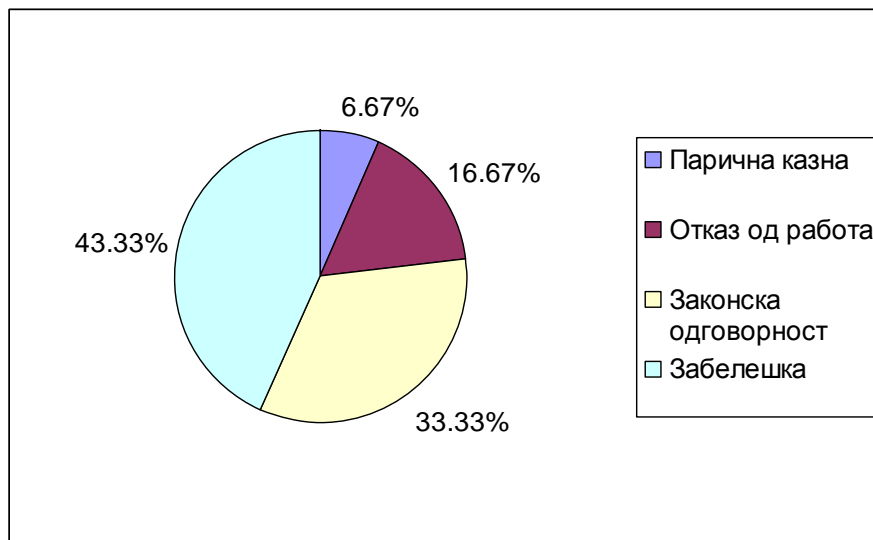


Графикон за второто прашање

Број на набљудувачи: 30

Од графиконот се гледа дека 70% (21) од набљудувачите одговориле дека доколку не ја извршуваат на време работата последици им следуваат од одговорниот на нивниот сектор, 23.33% (7) одговориле дека последици може да следуваат од јавноста, додека само 6.67% (2) одговориле дека последици може да имаат според законот.

**Трето прашање:** Кои видови на казни се практикуваат?

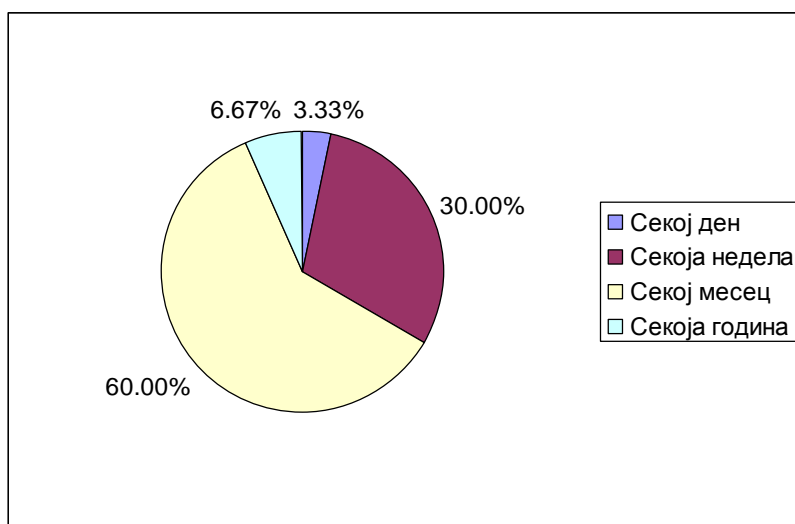


Графикон за третото прашање

Број на набљудувачи: 30

Од графиконот се гледа дека 43.33% (13) од набљудувачите одговориле дека како казни се практикуваат забелешките, 33.33% (10) одговориле дека постои законска одговорност за работата што ја извршуваат, 16.67% (5) од набљудувачите одговориле дека како казна добиваат отказ од работа, додека 6.67% (2) од нив одговориле дека казните се парични.

**Четврто прашање:** Колку се контролира рокот на истекување кај лековите?



Графикон за четвртото прашање

Број на набљудувачи: 30

Од графиконот се гледа дека 60% (18) од набљудувачите одговориле дека рокот за истекување кај лековите се контролира секој месец, 30% (9) од нив одговориле дека рокот се контролира секоја недела, 6.67% (2) од набљудувачите одговориле дека рокот на истекување кај лековите се контролира секоја година, додека само 3.33% (1) од нив одговориле дека рокот се контролира секој ден.

### ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Контролата како функција им помага на менаџерите да одговараат на проблемите на организациите, внатре и надвор. Контролата е таа активност која може да и гарантира успех на организацијата, да ги координира активностите и да овозможи нивна реализација. Се работи за функција која треба да потврди дека бараните крајни резултати се остварени. Контролата е онаа задача на менаџментот, која обезбедува сигурност на работата во согласност со планот. Преку контролата организациите се подготвуваат да одговарат на предизвиците од надворешната околина. Овозможува да се откријат девијациите пред да се зголемат. Контролата обезбедува нови шанси и поголема децентрализација во одлучувањето. Контролата им овозможува на менаџерите да обезбедат супериорна ефикасност, зголемување на квалитетот на услугите, како и исполнување на потребите на потрошувачите и иновациите. Контролата треба да ги ограничи и спречи грешките и неправилностите. Преку контролата менаџерите треба да ја следат организацијата и да водат сметка за тоа колку една организација, на ефикасен и ефективен начин ги реализира нејзините активности за остварување на поставените цели. Како и во другите економски активности, така и во здравството контролата се јавува како неопходна за да се избегнат несаканите ефекти, кои би можело да значат многу како за човекот, така и за општеството.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Bobek Shuklev, "Menadzment na mal biznis", Skopje, 1999
- 2) Bobek Shuklev, "Menadzment", Skopje, 2004
- 3) Draker, P., "Moj pogled na menadzment", Adizes, Novi Sad, 2001

- 4) Gareth R.Jones&Jennifer M.George, "Contemrarary Management", 2003
- 5) Hysen Cela, "Etika dhe biznesi", Tirana, 2003
- 6) Nixhara Osmanoviq Bedenik, " Kontrollingu", Prishtina, 2006
- 7) Shyqyri Llaci, "Menaxhimi I biznesit", Tirana, 2001
- 8) Stanoil Stanevski, "Kontrola i revizija", Skopje, 1998

## МЕНАЦИРАЊЕ СО ВИСОКООБРАЗОВАНИТЕ КАДРИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ИНТЕЛЕКТУАЛНИ МИГРАЦИИ

### MANAGEMENT OF HIGHLY EDUCATED PERSONNEL IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - INTELLECTUAL MIGRATION

**Доц. д-р Зоран Б. Јовески**

БАС Институт за менаџмент Битола

**Zoran B.Joveski Ph D**

BAS Institute of Management Bitola

[z.joveski@t-home.mk](mailto:z.joveski@t-home.mk), [z.joveski@yahoo.com](mailto:z.joveski@yahoo.com)

УДК: 314.151.3-057.85(497.7)

#### АПСТРАКТ

Терминот „миграција на високообразовани кадри“ ја означува миграцијата на високо квалификуваната работна сила која најчесто се релоцира од неразвиените во високо развиените земји во потрага по подобри животни и работни услови. Овој миграциски феномен стана особено значаен уште во средината на осумдесеттите години на минатиот век, во последната деценија значајно се интензивира и вклучува сè поголем број на земји и сè поголем број на луѓе. И покрај фактот што одливот на високо квалификувана работна сила последниве години во Р. Македонија доби драматични размери, многу малку автори се занимаваат со овој проблем. Главно, поради недостаток на потребните информации.

Во врска со оваа појава, мислењата на јавноста се поделени. Сепак, цениме дека доминираат оние што сметаат дека со мигрирањето на високообразованите кадри, а особено на младите стручни лица, Република Македонија губи двојно. Од една страна, таа го губи влогот во нивното образование, што е речиси чиста математика, и кој може да се пресмета и кој може да покаже колку средства изгубила, односно ѝ подарила на земјата која го удомила таквиот кадар. Од друга страна, и многу потешко, може да се измери загубата што ја има од нереализираниот потенцијал, односно од она што овие стручни лица ќе го придонеле во текот на својот работен век, во развојот на Македонското општество во целина.

Во прилог на нецелосни статистички податоци, во овој труд се презентираат резултатите од делумната студија за оваа појава, како и некои проценки поврзани со истата, секако, во контекст на подобрување на целокупната состојба во Република Македонија во врска со овој проблем.

**Клучни зборови:** менаџирање; високообразовани кадри; интелектуални миграции

#### ABSTRACT

The term "migration of highly educated staff" means migration of highly skilled workers who often relocate from undeveloped to developed countries in search of better living conditions. This migratory phenomenon that has become more important especially

in the mid-eighties of last century, the last decade significantly intensified and includes a growing number of countries and an increasing number of people.

Despite the fact that the outflow of highly skilled labor in recent years in the country took a dramatic scale, very few authors deal with this problem, mainly due to the lack of necessary information.

About this phenomenon, the public opinion is divided. However, we believe that dominate the ones who think that with the migration of highly educated professionals, especially young professionals, Macedonia lost twice. On the one hand, it loses stakes in their education, which is almost pure mathematics, which can be calculated and which can show how much funds lost, or gave the country that received such staff. On the other hand, it is much more difficult to measure the loss of unrealized potential, what these experts will contribute during their working life in the development of Macedonian society.

In addition to incomplete statistics, this paper presents partial results from a study of this phenomenon, and some estimates related to the issue, of course, in the context of improving the overall situation in the country concerning this issue.

**Keywords:** management, highly educated staff, intellectual migration

## ВОВЕД

Со оглед на случувањата, напоредно со промените во обемот и карактерот на постојната емиграција, континуираниот пораст на емиграцијата на високообразованите лица од Република Македонија започна во периодот на транзиција, така што денес, помеѓу македонските граѓани кои престојуват во странство освен големиот број на високообразовани лица, има и значителен број на научници и професори што работат во престижни научно – истражувачки институти и универзитети. Од друга страна, и што е уште позагрижувачки, се поголеми размери достигнува т.н. потенцијална емиграција, а особено потенцијалната емиграција на високообразованите кадри – вработени и невработени, студенти од завршните години на факултетите од природните и техничките науки, студенти кои се на школување или стручно усовршување во странство, како и на дел од научниот кадар на одделни факултети – професори и асистенти.

Со цел да се идентификува потенцијалната емиграција на високообразованите кадри од Република Македонија досега се направени две анкетни истражувања на наставно – научните кадри и студентите од завршните години на неколку факултети од техничките и природните науки на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје. Овие истражувања беа спроведени во 1994 и 2003 година на Електротехничкиот (ЕТФ), Машинскиот (МФ) и Природно – математичкиот факултет (ПМФ) и со нив беа опфатени 120, односно 305 студенти од четврта година. На истите факултети и во неколку одделенија на МАНУ, во 2003 година беа анкетирани и 59 лица од наставно – научниот кадар<sup>412</sup>. Овие факултети беа избрани бидејќи продуцираат кадри кои релативно лесно би можеле да најдат вработување во странство.

<sup>412</sup> Во 1994 година тоа беше спроведено од страна на Одделението за информатика при Македонската академија на науките и уметностите, а во 2003 година во рамките на проектот „Миграцијата на високообразовани и стручни кадри од Република Македонија - причини и последици“, изработен во Економскиот институт - Скопје, а финансиран од Министерството за образование и наука.



Истражувања покажаа дека миграционите намери на студентите од споменатите факултети се мошне изразени. Во 1994 година дури три четвртини од студентите (на ЕТФ – 76%, МФ – 77% и 75% на ПМФ) размислувале или планирале да заминат од земјата. Во истражувањето од 2003 година вредноста на овој показател е уште поголема бидејќи 86,8% од студентите од ЕТФ и МФ и 79,2% од ПМФ се изјасниле дека размислуваат или планираат да заминат во странство. Речиси иста е состојбата и кога се во прашање емиграционите намери на помладиот наставно – научен кадар. Имено, 55,9% од анкетираниите се изјасниле дека размислуваат, а 10,2% дека планираат да заминат од земјата, или вкупно околу две третини од испитаните помлади наставно – научни работници – професори и асистенти.

Постојниот обем на емиграција на високообразованите лица ги потврди резултатите од споменатите анкетни истражувања на студентите и помладиот наставно – научен кадар. Во отсуство на официјални податоци, се поголем број на индиции потврдуваат дека и денес, Република Македонија се соочува со мошне голем емиграционен потенцијал и дека проблемот на „brain drain“ (одливот на мозоци) поприма алармантни димензии.

Основно, или уште подобро, пресудно влијание врз обемот на емиграцијата на високообразованите лица има нивната долгорочна невработеност. Само како пример, според официјални податоци од Агенцијата за вработување, во 2007 година бројот на невработени лица со високо образование (во кој се вклучени лицата со високо образование, магистратура и докторат) бил 23.550 лица. Во 2011 година овој број е уште поголем и изнесува околу 26.000 лица. Повеќе од две третини или околу 67% (во двете наведени години), чекаат за работа подолго од една година, а една третина, или околу 36% се невработени подолго од четири години.

Македониска држава, поради сериозните економско – политички проблеми со кои се соочуваше и со кои сèуште се соочува, доведоа до опаѓање на животниот стандард на населението, вклучително и на лицата со високо образование. Истражувањата покажуваат дека покрај економскиот мотив, емиграцијата на високообразование лица во последната деценија е детерминирана и од некои други институционални и вониституционални фактори. Според своето значење посебно се издвојуваат: потребата за работа во струка и потврдување на стручните способности; лошите услови за научно – истражувачка работа; сериозно нарушениот систем на вредности и др.

Постојната емиграција на високообразованите лица, како и реализацијата на емиграционите намери на помладиот наставно – научен кадар, професори и асистенти од факултетите од природните и техничките науки несомнено имаат далекусежни негативни последици како врз демографскиот, така и врз целокупниот развој на Република Македонија. Кога се во прашање последиците и импликациите од емиграцијата на високообразованите лица значајно е да се направи јасна дистинкција дали во Република Македонија имаме само просто „раздвижување“ на високообразованите лица или пак се работи за т.н. појава „одлив на мозоци“. Ако се земат во предвид сознанијата за досегашните промени во обемот, интензитетот и карактерот на емиграцијата на високообразованите лица, слободно може да се констатира дел од овие емигрирање претставуваат вистински „brain drain“. Станува збор за емиграција на лица со трет степен на образование која е подолготрајна или

трајна и достигнува значителни размери која не се компензира со повратни ефекти по основ на девизни дознаки, повратни инвестиции од различен вид и сл.

Доколку се следат сознанијата за карактерот на емиграцијата на високообразованите лица од Република Македонија, како и основните детерминанти кои го определуваат нејзиниот интензитет, може да се констатира дека овој проблем не може да се надмине со едноставни мерки и активности. Секако, решението треба да се бара во добро осмислена политика на среден и подолг рок, која во основа треба да биде насочена кон создавање на претпоставки за намалување на обемот на емиграцијата на високообразованите лица, нивно задржување во земјата, како и создавање на услови за постепено враќање на високообразованите лица кои денес, по било кој основ, престојуваат надвор од Република Македонија.

### **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

Со оглед на отсуството на официјални и целосни податоци за случаевите на емигрирање на високообразовани лица од Република Македонија, а со цел да ја прикажеме оваа особено важна и загрижувачка појава, ќе се послужиме со две студии на случај. Секако, тоа не значи дека отсуствува целосен систем на евидентирање на случаевите на емигрирање на високообразованите лица значајни за ова истражување, но, за потенцирање е отсуството на дефиниран начин за нивно целосно и потполно евидентирање.

Со подолу презентираните студии на случај, само се прикажува дел целокупната состојбата која во овој момент се случува кога се во прашање емиграциите на високообразованите кадри од Република Македонија. Првиот случај е веќе во фаза на „завршување“, додека вториот, гледано според прикажаните состојби „се очекува наскоро да започне“. И двата случаеви се подеднакво важни бидејќи имаат значајни и речиси идентични пораки.

### **РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА**

Според резултатите од проектот „Миграција на високообразовани и стручни лица од Република Македонија“ што се реализираше во рамките на истражувањата вршени во Економскиот институт од Скопје, повеќе од 15.000 лица со завршено високо образование (вклучувајќи магистри и доктори на наука) денеска живеат надвор од земјава, што претставува 15% проценти од лицата што завршуваат високо образование. Само во периодот од 1990 до 1998 година Република Македонија ја напуштиле 25.000 лица, од кои 526 со вишо образование, 1.225 со високо образование и 256 магистри и доктори на наука. Најголем дел од посочените високообразовани лица трајно ја напуштиле Република Македонија. Според резултатите, од 13.500 невработени високообразовани лица, дури 43% подолго од четири години чекаат да се вработат. Од друга страна, долготрајната невработеност и нискиот животен стандард, претставуваат најголемата причина за иселување на младите високообразовани луѓе од Република Македонија. Само мал дел од нив, заминуваат поради стручно усовршување и подобри услови за работа.

Според податоците на овој проект, само во САД во периодот од 1998 до 2000 годинаминале 2.150 лица високо образование. Дека Република Македонија денес се соочува со голем проблем на емиграција зборуваат и податоците на Советот на

Европа, според кои во 2000 година во Германија живееле 49,000 македонски државјани, во Швајцарија 54,000, а во Италија повеќе од 17.000 македонски граѓани од кои добар дел се високообразовани. Секако, одливот на високообразованите лица од Република Македонија, во суштина значи намален природен прираст од една страна, но и намален економско – технолошки развој на Република Македонија од друга страна. Карактеристичен пример за овој вид емиграција претставува емигрирањето на медицинските лица (фармацефти и лекари). Нивна најчеста дестинација се Западно – европските развиени земји, а пред сè Република Германија, Швајцарија и Австрија, како и екс – југословенските земји Република Словенија и Хрватска.

### **Студија на случај – Германија**

И покрај фактот што во Република Македонија има околу 6.700 лекари, доколу се имаат во предвид здравствените потреби на граѓаните, според Министерството за здравство на Република Македонија во државава постои недостиг од околу 500 лекари – специјалисти. Тоа особено се однесува на лекари патолози, анестезиолози, интернисти, гинеколози и сл. Со цел да биде решен овој недостиг на специјалисти, од Министерството за здравство планираат (а, дел веќе и се реализира) вработување на повеќе од 200 лекари, од кои предност при вработувањето ќе имаат специјалисти и специјализанти во последните години од студирањето. Покрај ова, Министерството за здравство на Република Македонија планира во наредните пет години да одобри околу 600 специјализации на државен трошок.

Масовниот тренд на лекарите (особено лекарите специјалисти) да заминуваат или да се подготвуваат да заминат во странство (најчесто Германија) трае веќе неколку години. За да може да се вработат, многу од нив забрзано учат германски јазик кој е неопходен при емигрирањето во Германија. Информациите покажуваат дека во 2010 година, документи што им се неопходни за работа во странство, од Лекарската комората на Република Македонија подигнале 86 лекари, во 2011 тоа го сториле 121 лекар, во 2012 – 65, а во првата половина од 2013 година 30 лекари. Оваа состојба се потврдува и од страна на Амбасадата на Република Германија во Република Македонија. Според официјалните извештаи на Амбасадата, работни визи за работа на лекари во Република Германија од почетокот на 2010 година до првата половина на 2012 година добиле 60 лекари (во 2010 година се издадени 20 визи, во 2011 година 35, а во првата половина од 2012 година издадени се 15 визи).

Ако се следи ситуацијата, бројот на лекари кои заминуваат само во Германија не е така голем, но сепак, доколку се вклучат и останатите земји, сè чини дека појавата на емигрирање на лекарите од Република Македонија претставува опасен тренд. Главно се диференцираат две причини поради кои заминуваат лекарите од Република Македонија. Како и останатите високообразовани лица, така и лекарите, дел од нив тоа го прават поради кариерата и напредување во службата, додека пак значително поголем дел тоа го прават поради лошата материјална и општествена положба.

### **Студија на случај - Хрватска**

Со оглед на најавите, во првата година на членувањето на Република Хрватска во Европската унија (Хрватска официјално стана членка на Европската унија на 01.07.2013 година) се очекува земјата да ја напуштат најмалку 400 лекари и над 1.500 медицински сестри. Според релевантни податоци на Хрватска веќе се бори со

хроничен дефицит на медицински кадар, а се смета дека во моментот недостигаат најмалку 4.500 лекари. Од друга страна, со влезот на Хрватска во Европската унија на големо се најавува т.н. „преселба на хрватските бели мантили“ односно, се најавува масовно заминување на хрватските лекари во земјите на Европската унија, а особено во скандинавските земји, каде што немаат ограничувања, бидејќи некои држави од Европската унија веќе пропишале двегодишна забрана за работа на хрватските лекари. Во врска со очекуваните трендови за емиграција на хрватските лекари, Министерство за здравство на Хрватска и официјално потврди дека постои реална можност од 300 до 400 лекари од Хрватска да заминат да работат во државите на Европската унија во кои не е донесена одлука за ограничување. Врз овој податок се засноваат реалните стравувања од очекуваната емиграција на хрватските лекари.

Се разбира, за нас особено е интересно што во случувањата во здравствениот сектор на Хрватска, значајно е инволвирана и Република Македонија, како една од три потенцијални држави што „ќе ја спасуваат Хрватска од одливот на медицински кадар“, кој се заканува да предизвика сериозни турбуленции во здравствениот систем на државата. Во јавноста веќе шпостојат потврдени информации дека има определен број на поднесени апликации од лекарите од Република Македонија, Белорусија и од Украина, кои имаат намера да емигрираат во хрватските здравствени центри и установи. Засега, официјално се работи само за индивидуални барања, но за очекување е додека во иднина ќе добие на масовност.

Што се однесува до македонските лекари, Хрватска како нова членка на Европската унија ја чувствуваат како блиска од повеќе причини, меѓу кои и тие од стручна и јазична природа. Впрочем, Хрватска во блиското минато беше дел од заедничка држава, па на македонските лекари им е мошне блиска и географски, по менталите, и секако, според голем број допирни точки во образовниот систем и едукацијата на медицинскиот кадар. Министерството за здравство на Хрватска веќе најави на подигање и прецизирање на нормативните услови за лекарите што се очекува да дојдат од странство, меѓу нив секако и значителен број лекари од Република Македонија. Во таа смисла, најавата е дека нема да биде доволна само нострификација на диплома, туку ќе се бара и проверка на стручни знаења. Покрај тоа, ќе биде потребно и познавање на хрватскиот јазик во рамките на соодветната комуникација, како и основни знаења и познавања во областа на хрватските позитивни закони и легислатива<sup>413</sup>.

Дали лекарот планира да работи во странство е негов личен избор и поради тоа нема обврска да ја информира Лекарската комора на Република Македонија. Ваков е официјалниот став на Лекарската комора на Република Македонија која официјално не го потврдува најавениот масовен „одлив на лекари“ на работа во Хрватска. Сепак, со оглед на состојбите кои претходеа на емигрирањето на македонските лекари во Германија, се чини дека и во случајот со Хрватска, на Република Македонија ќе и се случи истото.

<sup>413</sup> За информација, до неодамна, во Хрватска, во здравствениот сектор биле вработени едвај 30 – тина странци, но за релативно кратко време од само неколку месеци, оваа бројка рапидно се зголемила. За да го намали одливот на медицинските кадри, хрватското Министерство за здравство подготвува детална стратегија со која ќе има драстично зголемување на платите на лекарите. Инаку, во Хрватска во моментот на 1.000 жители има по 2,4 лекари, а во европските земји овој процент е 3,3 лекари на истата популација од 1.000 жители. Инаку, околу 12.000 медицински лица со хрватски пасош денес работат во соседните западноевропски земји каде платите се повисоки.

## ЗАКЛУЧОК

Во последните 20 – тина години на Република Македонија и се случува значајна емиграција на високообразованите лица од сите профили. Дури 29% од нив живеат надвор од земјата, а околу 85% од младите во завршни студиски години на факултетите се изјасниле дека својата иднина ја гледаат надвор границите на државата. Овие показатели, како и показателите наведени во двете претходно споменати студии, само навестуваат каква „иднина“ ја чека Република Македонија кога е во прашање емигрирањето на високообразованите лица. Причините за одливот на македонските „мозоци“ во странство се двојни. Од една страна високообразованите лица од Република Македонија ги привлекуваат поголемите плати, подобрите услови за работа и подобро организираната средина, а од друга страна, ги бркаат ниските плати, економската нестабилност и неизвесност и малата можност за напредок во кариерата.

Овие состојби претставуваа мотив Министерството за образование и наука на Република Македонија да креира нацрт Национална стратегија за намалување на одливот на високообразован кадар за период 2013 – 2020 год. Со оглед дека не постои стратегија што на краток рок може да го реши проблемот, Министерството за образование и наука на Република Македонија преку консултирање на четири групи: студенти во завршни години од студиите, претставници на универзитетите, приватниот сектор и лица кои биле на студии во странство, реши да донесе Национална стратегија за намалување на одливот на високообразован кадар за период 2013 – 2020 година за чие имплементирање ќе бидат издвоени 530.000 евра за 2013 година, 1,1 милион евра за 2014, и 2,2 милиони евра за 2015 година.

Инаку, во нацрт Стратегијата се дефинирани четири приоритети, кои содржат повеќе пакети на мерки:

- Прв приоритет претставува создавањето на услови за изградба на национален систем за управување со движењето на високообразовани лица од земјата и развојно активирање на потенцијалите на интелектуалната емиграција. Сега не постои систем кои ги евидентира тие лица, каде се наоѓаат и какви им се желбите;
- Вториот приоритет се однесува на намалување на одливот на мозоци со тоа што ќе се зголеми атрактивноста на Република Македонија како место за работа и ангажман на млади високообразовани лица. Целна група се студенти и наставно – научен кадар за кои е предвидено да им се стипендираат престојот во странство. Поддршка на приватниот сектор директно да учествува во спречување на одливот со тоа што ќе се ангажираат млади лица со високо образование. Зголемување на повеќе атрактивни студии за сметка на помалку привлечните, како и поттикнување за соработка со странски истражувачки центри;
- Третиот приоритет е преминот од одлив кон прилив на мозоци преку зголемување на нивото и обемот на враќање на интелектуалната емиграција од Република Македонија. Тука се планира професионално ангажирање на македонски емигранти (лица со

високо образование) во македонски институции, кои ќе донесат различен начин на размислување и работа, стипендирање странски студенти, грантови за наши иселеници, поддршка на истражувачи со македонско потекло, инвестиции во научно – истражувачката инфраструктура; и

- Четврт приоритет е зголемување на интелектуалната размена со странство преку поттикнување на соработката помеѓу образованите поединци со потекло од Република Македонија кои живеат и работат во странство и македонските научно – истражувачки институции и компании.

Инаку, официјалните податоци покажуваат дека од воведувањето на матичните броеви, од средината на осумдесетите години до февруари 2013 година, од Република Македонија во странство заминале 128.888 граѓани. Од нив 105.153 се возрасни, а 15.735 се деца. Најпримамливи дестинации каде емигрираат македонските граѓани се Италија, Швајцарија, Германија, Скандинавските земји, Австралија, Канада и САД. Во Агенцијата за вработување во 2012 година биле евидентирани 243.403 невработени лица. Половина од нив се активно население до 39 години, а 25 проценти од нив се млади до 25 годишна возраст. Истражувањата покажуваат дека дури 85% од младите со високо образование имаат намера или сакаат да заминат во странство. Најбарани професии од високообразовниот кадар се информатичари, биолози, лекари и медицински сестри. Информатичарите се најбарани во Германија, а лекарите и медицинските сестри освен во Западно – европските земји, заминуваат да работат во Кувајт и Арапските емирати. Младите и способни луѓе, најчесто заминуваат во странство да се едуцираат, но и да се вработат, а државата каде што тие емигрираат добива готов, високообразован кадар во кој не вложила никакви финансиски и материјални средства.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Влада на Република Македонија, (2009), Резолуција за миграционата политика на Република Македонија за период 2009 - 2014, ИОМ – Скопје
- 2) Влада на Република Македонија, (2009), Миграционен профил на Република Македонија за 2008 година, ИОМ – Скопје
- 3) Мирчев Д., (2011), Македонија во транзицискиот тунел, Скопје, Графички центар – Скопје
- 4) ИОМ, (2007), The Former Yugoslav Republic of Macedonia - Migration Profile, Ljubljana, Ministry of the Interior of the Republic Slovenia, Mond Grafika doo
- 5) МАНУ, (2007), Актуелни демографски движења во Република Македонија во светлоста на резултатите од пописот на населението, Скопје, Југореклам
- 6) Талевски Д.Ј., (2004), Демогеографија, Битола, Унив. „Климент Охридски“
- 7) Јаневска В., (2001), Современите меѓународни миграции, емиграцијата од Република Македонија и социо – економскиот развој, Економски институт – Скопје
- 8) Јаневска В., (2003), Потенцијална интелектуална емиграција од Република Македонија, Економски институт – Скопје



## **КРЕИРАЊЕТО НА ОБРАЗОВНАТА ПОЛИТИКА ВО НАСОКА НА СОЗДАВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈА ШТО УЧИ КАЈ ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ**

### **CREATING EDUCATIONAL POLICY AIMED IN BUILDING LEARNING ORGANIZATION IN EDUCATIONAL INSTITUTION**

**М-р Виолета Стевановска/ Violeta Stevanovska M Sc**

О.У. Св. Климент Охридски  
Primary school St. Kliment Ohridski - Bitola  
[violeta.stevnovska@gmail.com](mailto:violeta.stevnovska@gmail.com)

**М-р Ана Секуловска/ Ana Sekulovska M Sc**

Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи- Битола  
Faculty for administration and management of information systems- Bitola  
[sekulovskaana@yahoo.com](mailto:sekulovskaana@yahoo.com)

**М-р Маријанчо Трифуновски/ Marjancho Trifunovski M Sc**

Ресторани за брза храна- Корнер- Битола  
Fast food restaurants Korner Bitola  
[marjancho.trifunovski@gmail.com](mailto:marjancho.trifunovski@gmail.com)

УДК: 37.014.54

#### **АПСТРАКТ**

Општество, во кое живееме, постојано се стреми да одговори на сегашните и идни предизвици, па затоа се става акцент на политичката и економската улога но и улогата на образованието, како и на креирањето на образовната политика. Со оглед на актуелноста на оваа тема, овој труд е насочен кон истакнување на теоретски модел за креирање на образовна политика за развој на човечките ресурси во организација како услов за создавање на организација што учи. Сето тоа може да се опише како еден од поголемите предизвици на образовната политика која е во насока на зголемување на квалитетот на образованието. Потребата од иновации и иновативна економија доведе до тоа образовната политика и нејзиното креирање да стане мотор и алатка за зајакнување на конкурентноста на светскиот пазар на образовните институции. А конкурентни организации се оние образовни институции кои што се отворени кон иновациите и предизвиците односно се организации што учат.

**Клучни зборови:** образовна политика, иновации, организација што учи, човечки ресурси, образование.

#### **ABSTRACT**

Society where we live, constantly striving to meet the current and future challenges, and therefore emphasizes the political and economic role and the role of education, and the creation of educational policy. Given the importance of this topic, this paper is aimed at highlighting the theoretical model for the creation of educational policy for the development of human resources in the organization as a condition for creating a learning organization. It can be described as one of the major challenges of educational policy which is aimed at increasing the quality of education. The need for innovation and innovative



economy led to education policy and its policy engine to become a tool for strengthening competitiveness in the world market of educational institutions. Competitive organizations are those educational institutions that are open to innovation and the challenges, so they are learning organizations.

**Keywords:** education policy, innovation, organization learning, human resources, education.

## ВОВЕД

Образованието и релевантните вештини се неопходни услови реализација на работните активности за секој индивидуалец. Квалитетот на образованието како и квантитетот (бројот на години поминати во образование) заедно го детерминираат економското влијание на одредено ниво на образование. Резултатите од истражувањата покажуваат дека когнитивните вештини имаат големо влијание врз заработувачката на поединецот како и за националниот раст и развој (Hanushek и Wooselman, 2007), а продуктивноста на човечките ресурси зависи од годините поминати во образование како и она што се учело во текот на образовниот процес. Со цел да се утврди поврзаноста на образовната политика со равојот на човечките ресурси и организацијата што учи, како и да се открие главниот проблем кој се појавува се спровеле голем број на истражувања. Тие истражувања покажуваат дека постои голема зависност од тоа како е креирана образовната политика. Кога станува збор за човечките ресурси потребно е да се нагласи дека во теоријата за човечките ресурси се зборува дека образованието ја поттикнува продуктивноста на човекот и дека вработените можат да го искористат сето свое образование со цел да ги идентификуваат сите свои способни вработени. Но она што е потребно да се нагласи во овој дел е фактот дека потребно е постојано да се подобрува квалитетот на образованието, особено во земјите во развој. Подобрувањето на квалитетот на образованието во голема мера се однесува на ставање на фокусот на образовните институции и нивното работење.

Образованието е задолжителен, но не и доволен услов за развој на човечките ресурси. За таа цел потребно е да се истакне и разојот на човечките ресурси кој пак од своја страна би резултирал со зголемување на квалитетот во работата на организацијата од една страна како и создавање на организација што учи од друга страна. Кон тоа и се насочува овој научен труд- истакнување на теоретски модел за креирање на образовна политика преку која би се развивале човечките ресурси во организацијата во насока на создавање на организација што учи.

## ТЕОРЕТСКИ МОДЕЛ КРЕИРАЊЕ НА ОБРАЗОВНАТА ПОЛИТИКА ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО НАСОКА НА СОЗДАВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈА ШТО УЧИ

Објаснувањето на теоретскиот модел во овој труд најпрво би се започнало со дефинирање на развојот на човечки ресурси се: „процес на развој и примена на човечката експертиза низ организациски развој и обука на вработените со цел да се подобрат перформансите“ (Rama M. 1995). Гледајќи од аспект на дефинирањето корисно е да се размислува за развојот на човечките ресурси како на процес, особено за процес кој е отворен за ангажирање на различни луѓе во различно време на различни локации внатре и надвор од организацијата. Следејќи ја истакнатата

дефиниција и поврзувајќи ја со креирањето на образовните политики во насока на создавање на организација што учи се истакнува теоретскиот модел кој се заснова на личниот развој на вработените и развој на организацијата преку:

- развивање на потребни вештни кај вработените
- подобрување на перформансите на вработените
- поттикнување на иновативноста на вработените во организацијата
- редизајнирање на работните места
- подобрување на организациската иновативност
- подобрување на лидерството
- подобрување на квалитетот на работењето

Развојот на човечките ресурси претставува процес или активност, кој краткорочно или за подолг временски период има потенцијал да ги развива работните вештини и знаења на луѓето, нивната експертиза, продуктивноста, комуникацијата без разлика дали станува збор за личност или за некој тим или за придобивките на организацијата, општеството, нацијата или пак целокупно за целото општество. Организацискиот развој се фокусира на развојот на организацијата, поврзувајќи се со индивидуалците, додека пак личниот развој се фокусира на развојот на индивидуалециот во согласност со организацијата. Рамките на кариерниот развој, квалитетот и подобрувањето на перформансите се клучни во проучувањето на теоријата и практиката на развојот на човечките ресурси. Фокусот на развојот е исто така ставен на можностите за учење, развој и обука со цел да се подобрат индивидуалните, тимските и организациските перформанси. Развојот на човечките ресурси во основа претставува бизнис ориентиран пристап за развој на луѓето во рамките на организацијата. Фундаменталната цел на истиот е да ја зголеми способноста на ресурсите во согласност со верувањето дека човечкиот капитал во организацијата е главен извор на конкурентска предност. (Michael Armstrong, 2006)

### **ПОТРЕБАТА ЗА КРЕИРАЊЕ НА ОБРАЗОВНИТЕ ПОЛИТИКИ**

Бидејќи процесот на креирање политики е клучен елемент во образовните организации, од суштинско значење е да се појасни концептот "политика" и "креирање политика" во насока на разјаснување на теоретскиот модел во овој труд. Постојат голем број на дефиниции и научни образложенија за тоа што се образовните политики, но за целите на овој труд, нужно е да се објасни дека политика е експлицитна или имплицитна единствена одлука или група на одлуки кои би можеле да бидат директиви за насочување на идни одлуки, иницијативи или водич за спроведувањето на претходните одлуки. (Wadi D. Haddad, 1995)

При креирањето на образовната политика во кој било циклус на планирање и планери мора да го процени динамиката на формулирање на политиката пред истата да може ефективно да се имплементира. Но образовната политика, сепак, се разликува во однос на делокругот, комплексноста, опсег на избори, како и донесувањето критериуми. Креирањето на образовна политика е интердисциплинарна активност која во себе инкорпорира трансформација на политичките одлуки во реални решенија кои се имплементираат во општеството. Една од клучните фази во изготвувањето на секоја нова образовна политика или прилагодување на веќе постоечка политика претставува процесот на адаптација и трансформација на правната

рамка, правната регулатива врз која таа политика се имплементира. Носењето нова регулатива, или анализирањето на постоечката, треба да има една единствена појдовна точка: ефикасно решавање на проблемите од одредена сфера како за директно инволвираните страни, така и за општеството како целина. За остварување на оваа цел, потребно е да се изврши опсежна и детална анализа, вклучувајќи ги внатрешните и надворешните околности на проблемот што се третира, да се изнајдат регулаторни или нерегулаторни решенија, да се направи анализа на засегнатите страни и најважното, да се определи најповолно решение од аспект на економското оправдување за решението.

Конкретната политика може да се гледа како долга низа од помалку или повеќе или помалку меѓусебно поврзани активности и нивните консеквенци врз оние на кои таа политика се однесува. Оваа дефиниција е интересна бидејќи прави дистинкција помеѓу политиката како след од активности, од една страна и самата одлука да се постапи на одреден начин од друга. Конечно на применетата политика може да се гледа и како на след од активности на овластената институција во рамките на одредено опкружување (што на таквата политика може да и создава пречки или пак да и отвора можности за постигнување на саканата цел.

### СУШТИНАТА НА РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Развојот на човечките ресурси претставува процес или активност, кој краткорочно или за подолг временски период има потенцијал да ги развива работните вештини и знаења на луѓето, нивната експертиза, продуктивноста, комуникацијата без разлика дали станува збор за личност или за некој тим или за придобивките на организацијата, општеството, нацијата или пак целокупно за целото општество. (Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, 2001)



Слика 1. Теоретски модел креирање на образовна политика за развој на човечките ресурси во насока на создавање на организација што учи

Гледајќи од аспект на дефинирањето корисно е да се размислува за развојот на човечките ресурси како на процес, особено за процес кој е отворен за ангажирање на различни луѓе во различно време на различни локации внатре и надвор од организацијата. На сликата 1 е претставен теоретскиот модел преку, подобрување на перформансите, организациско учење, кариерниот развој и лидерство и менаџмент.

Дефиницијата на РЧР се однесува на развојот на човечките ресурси и тоа на индивидуално, групно и на ниво на организација. Примарни компоненти на развојот на човечките ресурси се експертизата и организацискиот развој, додека пак сите процеси на развојот на човечките ресурси во организацијата се насочени кон развојот на работната сила, дизајнирање на работата, подобрување на квалитетот и слично, што е во суштина и претставено како основа на пирамидата дадена на слика 1. Овој теоретски модел се фокусира на можностите за учење, развој и обука со цел да се подобрат индивидуалните, тимските и организациските перформанси. Развојот на човечките ресурси во основа претставува бизнис ориентиран пристап за развој на луѓето во рамките на организацијата. Овој модел исто така се однесува тоа организацијата да ги обезбедува вистинските квалитетни луѓе да бидат достапни за да ги задоволи тековните и идни потреби. Кон ова треба да се додаде и фактот дека овој модел предлага и развој на е да го развие интелектуалниот капитал и да промовира организациско и индивидуално учење преку развивање на култура и средина за учење во која вработените се охрабруваат да учат и се развиваат и чиешто знаење систематски ќе се менаџира. На тој начин се пристапува кон создавање на организација што учи. Основни елементи на процесот на развој се:

- **Учењето** кое според Bass & Vaughan се дефинира како „релативна перманентна промена во однесувањето што се случува како резултат на практиката и искуството“.
- **Образование** што се однесува на развој на знаењето, вредностите и разбирањето кои се потребни во текот на животот а не само знаење и вештини кои се поврзани со основните области на активностите.
- **Развој** што се однесува на зголемување или реализација на индивидуалните способности и потенцијал низ учење и образовни искуства.
- **Обука** што значи планирана или систематска модификација во однесувањето низ настани за учење, програми и инструкции, која што ги оспособува индивидуалците да постигнат одредено ниво на знаење, вештини и компетенции потребни да ја завршат ефективно нивната работа.

Придобивките од креирање на образовна политика за развој на човечки ресурси се :

- Поголема посветеност, мотивација, морал.
- Подобро извршување на работните задачи.
- Подобро раководење.
- Намалена потреба од супервизија.
- Повеќе креативни идеи и др.
- Развојот на организацијата овозможува:
- Подобра искористеност на севкупниот потенцијал.
- Ефикасна тимска работа.
- Повеќе време за планирање и раководење.
- Помалку проблеми со вработените и сл.

Додека пак развојот и усовршувањето на работните процеси се однесува на:

- Ефикасно користење на обуките.
- Квалитетни, побрзи и поефтини услуги.
- Намалени трошоци.
- Намалени грешки во работењето
- Подобри односи со купувачите исл.

Ваквите придобивки за организацијата водат кон трансформација на образовните организации во организации што учат. Кога станува збор за знаењето и креативноста како примарни ресурси на организациите што учат и индивидуалците во организацијата, спремноста за промени и управувањето со промените стануваат централен процес на развојните економии и услов за опстанок и развој на образовната организација во организација која учи. За остварување на конкурентска предност на пазарот потребно е да се нагласи дека организацијата треба да биде флексибилна со што ќе овозможи да се случат промените не само во насока на прилагодување на средината туку и во насока на иновативност на самата организација.

### **ЗАКЛУЧОК**

Образовните институции денеска се соочуваат со големи предизвици кои доаѓаат од се покомплексното окружување. Се појавуваат голем број на иновации како и начини на работа кои од образовните институции бараат промена и трансформација во организација која е флексибилна и која е подготвена постојно и брзо да реагира на окружувањето. На тој начин образовните институции потребно е да ги согледуваат сите можности кои доаѓаат од окружувањето. На тој начин организацијата треба да креира образовна политика која ќе биде насочена кон развојот на вработените во организацијата. Политиките се подготвуваат во рамките на системот за креирање на политики и скоро секогаш се вградуваат во законските акти. Теоретски треба да се направи разлика помеѓу политиките и прописите, како и разлика помеѓу активностите кои се однесуваат на креирање на политики, и оние за подготвување на закони. Процесот на креирање на политики е процес во кој се донесува одлука за тоа што треба да се постигне со политиката која се спроведува, што треба да се направи за да се постигне тоа, како да се направи тоа на ефикасен и економичен начин, кој треба да го направи тоа, и на кој начин треба да се имплементира во системот, со што ќе води кон создавање на организација што учи. Образовните институции кои ги прифаќаат сите овие предизвици и истите ги имплементираат многу послесно се трансформираат и стануваат организации кои учат. На тој начин образовните институции стануваат организации кои што учат.

### **БИБЛИОГРАФИЈА**

- 1) Michael Armstrong, (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10 edition, London: Kogan Page
- 2) Turnham D. (1993): Employment and Development: A New Review of Evidence (Paris, OECD)
- 3) Swanson A. Richard, Edwood F. Holton III, (2009), Foundation of human resource development, Second edition, Beret Koeher Publishers
- 4) Tazeen Fasih, (2008), Linking Education Policy to Labor Market Outcomes, GREEN PRESS INITIATIVE, The World Bank

**ПРОФЕСИОНАЛНОСТА И ОРГАНИЗИРАНАТА АКТИВНОСТ ВО  
НЕПРОФИТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЕДЕН ОД МОТИВИТЕ КАЈ МЛАДТА  
ПОПУЛАЦИЈА ЗА УСПЕШНОСТА ВО ПОСТИГАЊАТА**

**PROFESIONAL AND ORGANIZED ACTIVITY IN THE NONPROFIT  
ORGANIZATIONS WERE ONE MOTIVE AMONG THE YOUNG POPULATION FOR  
SUCCESSFUL ACHIEVEMENT**

**Доц. д-р Виктор Митревски**

БАС Институт за менаџмент Битола

**Viktor Mitrevski Ph D**

BAS Institute of management Bitola

[mitrevski\\_viktor@yahoo.com](mailto:mitrevski_viktor@yahoo.com)

УДК: 373.3.091.33-027.22:796(497.774)

**АПСТРАКТ**

Извршено беше истражување во непрофитни организации (училишта и спортски клубови) кај популација на испитаници од машки пол на возраст од 14 години (+/- 6 месеци). Вкупната бројка на испитаници броеше 38, меѓутоа според активностите, ангажираноста и третманот на испитаниците детерминирани беа два суп примероци. Првиот суп примерок броеше 20 испитаници и истите беа вклучени во редовната настава по предметот спорт и физичко воспитување и образование со три наставни часови во текот на неделата. Наставната програма изведувана беше под водство на стручно лице согласно поставените норми и стандарди. Вториот суп примерок броеше 18 испитаници и истите покрај тоа што е посетуваа редовната настава по предметот спорт и физичко воспитување и образование, вклучени беа во активности на програма со дополнителен третман од три неделни часови (кошарка или ракомет).

Изведбата и обуките на активностите беа под водство на стручни специјализирани лица во согласност со поставената програма. Во согласност со реализираните програми извршено беше тестирање на моторичките способности и стекнатите знаења и навики, а воедно беа утврдени и разликите помеѓу двата суп примероци.

**Клучни зборови:** активности, програма, постигања, тестирање, разлики.

**ABSTRACT**

Research was conducted in nonprofit organizations (schools and sports clubs) among respondents of male population, aged 14 years (+ - 6 months). The total number of respondents numbered 38, but according to activities, engagement and treatment of respondents were determined two sup samples. The first sup sample numbered 20 respondents and were included in regular classes by subject sports and physical education for three classes per week. The curriculum was performed under the guidance of an expert under the set norms and standards. The second sup sample numbered 18 respondents and although they attended regular classes in the subject sport and physical education, they



were included in the program of activities after treatment with three weekly classes (basketball or handball).

Performance and training activities were led by specialized professional people in accordance with the set program. In accordance with the implemented programs it was performed testing on motor skills and knowledge and habits, and were determined the differences between the two sup samples.

**Keywords:** activities, programs, achievements, testing, differences.

## ВОВЕД

Успешноста и постигањата кај непрофитните спортски организации или поконкретно, образовните институции, клубови и други спортски асоцијации и организации е условена пред се и во добра мера од, професионалниот приод, знаењето, умеењето, односот, способноста за менаџирање и мотивирање на секој спортски менаџер, наставникот по спорт или физичко воспитување, спортски работник и тренер.

Приоритет на спортската функција на менаџмент со човечките ресурси е насочена на зголемување на ефикасноста во работата на целокупната физичка култура како систем, вклучително и со посебен акцент во воспитно образовниот процес на физичкото воспитување и образование и спорт како подсистеми. Менаџмент на човечките ресурси во спортот и физичко-воспитно-образовниот процес претставува нов теоретски, научен и прагматичен пристап, кој од една страна се однесува на управување со спортисти и ученици, а од друга страна на ефикасно и ефективно управување со непрофитни системски организирани институции (училишта) и други образовни и спортски асоцијации и организации (тимови, екипи, клубови и сл.). Кога е во прашање училиштето и спортските организации и животот и работата во училиштата и спортските асоцијации и организации може да се зборува за релацијата ученик/спортист и наставник/тренер како фактори на успехот и постигањата. Во преден план треба да се има во предвид комуникацијата и интеракцијата помеѓу двата клучни субјекти. Комуникацијата може да се посматра исклучиво како процес на меѓусебна размена во полето на физичкото воспитување, образование и спортот, додека интеракцијата како заедничко делување и составен дел на комуникацијата и соработката.

Предмет на нашето истражување ни беа редовни ученици во основното образование од кои дел од нив покрај редовната настава по спорт и физичко воспитување посетуваа организирана настава во други непрофитни спортски организации. Целта ни беше да утврдиме дали професионалниот однос и зголемениот интензитетот на применетите програмски содржини и активности можат да доведат до разлики и подобри моторички знаења и навики кај учениците.

## ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е реализирано кај вкупно 38 испитаници или два суп примероци од машки пол, редовни ученици од осмо одделение, возраст 14 години (+/- 6 месеци). Првиот суп примерок го сочинуваа 20 редовни ученици кои покрај редовниот фонд од 3 неделни наставни часови по физичко воспитување дополнителен изборен предмет им е спорт. Вториот суп примерок го сочинуваа 18 редовни ученици кои покрај



редовниот фонд од 3 неделни наставни часови по физичко воспитување и дополнителен изборен предмет спорт, редовно реализираа програмски содржини во непрофитни организирани спортски асоцијации (спортски кошаркарски и ракометни клубови/екипи) со третман од три неделни часови. Реализацијата на програмските содржини кај спортските асоцијации (клубови/екипи) ја изведуваат професионални стручни лица, како и наставните програмски содржини кои беа реализирани со лица согласно стандардите во образовниот процес.

Истражувањето е реализирано во неколку основни училишта, лоцирани во урбана градска средина на општината Битола.

За показател во истражувањето, за проверка во постигањата од мотоирчките знаења и навики изработен беше тест-полигон<sup>414</sup>, преку кој можеше да се провери правилната и техничка изведба од мотоирчки способности и моторички знаења стекнати во текот на учебната година како и усвоени знаења од спортски игри предвидени односно реализирани во текот на наставните и индивидуалните програми во спортските асоцијации (училишта, клубови/екипи).

Полигонот беше креиран и оспособен да може да врши проценка или мерење од: моторички способности (*експлозивност, рамнотежа и снаодливост*); атлетика (*висок старт и трчање на кратки патеки*); гимнастика (*прескоци и колут напред*) и од спортски игри ракомет и кошарка (*водење и снаодливост со топка*).

Обработените се основните дескриптивни параметри на добиените показатели и вредности кај двете групи на испитаници. Утврдувањето на значајноста на разликите на добиените резултати и вредности извршени се со примена на t-тест на независни примероци. Добиените вредности со примена на Ман-Витниев У тест (Mann-Whitney U test) претворени се во рангови со што е дадена односно опишана насоката на разликите, т.е. во која група варијаблата просечно е поголема.

### РЕШЕНИЕ И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во табела бр. 1 прикажани се основните дескриптивни параметри на добиените показатели од истражувањето во моторички знаења и навики. Дадени се аритметичката средина ( $M_{\text{ena}} = 39,67$  и  $33,42$ ) и медијаната ( $Median = 38,67$  и  $32,03$ ) кај двете групи на испитаници. Кај испитаниците од првиот суп примерок (*испитаници кои се вклучени во редовна настава и го избале дополнително предметот спорт*) добиените показатели забележеле резултати во границите од 32,04 до 48,63 со ранг од 16,59. Кај испитаниците од вториот суп примерок (*испитаници кои се вклучени во редовна настава, го избале дополнително предметот спорт и активно се вклучени во работата на други спортски асоцијации или клубови*) добиените показатели забележеле резултати во границите од 26,26 до 39,49 со ранг од 13,23. Според добиените показатели на варијабилноста поголем број од резултатите концентрирани се околу аритметичката средина кај втората група на испитаници.

Кај показателите од двата суп примероци добиените вредности кои укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (Skewness) достигнале вредности околу нула (нормална распределба), што укажува на висока дискриминативност на применетите тестови.

<sup>414</sup> Во прилог и интерес на ограничувањето во просторот, шематскиот приказ од полигонот се наоѓа кај авторот на текстот.

Добиените вредности кои укажуваат на степенот на закривеност (Kurtosis) од добиените показателите кај двете групи се под граничните 3,00 според што овие резултати и даваат платикуртичност на Гаусовата крива.

Табела бр. 1

Descriptive Statistics										
Group	N	Min.	Max.	Range	Mean	Median	Std. Dev.	Variance	Skewness	Kurtosis
1	20	32.04	48.63	16.59	39.67	38.67	5.046	25.467	0.140	-0.825
2	18	26.26	39.49	13.23	33.42	32.03	4.685	21.950	-0.022	-1.630
Total	38	26.26	48.63	22.37	36.71	37.59	5.760	33.176	0.115	-0.566

Добиените вредности на првиот дел во табела бр. 3 ни укажува за еднаквоста на варијансата на Левеновиот тест. Според него бидејќи значајноста е поголема од 0,05 (Sig. = 0,852) во предвид се земени показателите од првиот ред на табелата (Equal variances assumed). Т-тестот на независни примероци со кој се врши споредба на постигањата во моторичките знаења и навики помеѓу двете групи (*I-гр. - испитаници кои се вклучени во редовна настава и го избрале дополнително предметот спорт и II-гр. - испитаници кои се вклучени во редовна настава, го избрале дополнително предметот спорт и активно се вклучени во работата на други спортски асоцијации или клубови*) забележал значајни разлики помеѓу првиот суп примерок (Mean = 39,67 и SD = 5,046) односно вториот суп примерок (Mean = 33,42 и SD = 4,685) со сигнификантност на добиените вредности  $t = 3,945$  и  $p = 0,000$ . Средните вредности на разликите помеѓу двете групи изнесува 6,254. Граничните интервали на веројатноста од 95% се движат од 3.039 долна (Lower) до 9.469 горна (Upper) граница. Воедно со Ета квадрат пресметана е и големината на влијанието на разликите помеѓу групите, а не само дали таа разлика е случајна или не. Според добиените вредности ета квадратот изнесува 0,302 што укажува на големо влијание или во проценти разликите во постигањата ги објаснува со околу 30% од варијансата.

Табела бр. 2

Independent Samples Test	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	0.035	0.852	3.945	36	0.000	6.254	1.585	3.039	9.469
Equal variances not assumed			3.961	35.958	0.000	6.254	1.579	3.051	9.456

Од прегледот во табела бр. 3 и 4 може да се види дека со примена на Ман-Витнијевиот U test се забележани статистички значајна разлика помеѓу двете групи, на што ни укажуваат добиените вредности на  $p = 0,001$  (Sig. = 0.001) на ниво од 0,05 и  $z = 3,274$ . Насоката на разликите (Maen rang) ни укажува дека кај првата група е забележан поголем ранг, на што не упатува непрекинатата променлива која просечно е поголема кај таа група, за разлика од втората. Воедно исто така може да се забележи дека кај првата група има поголема медијана за разлика од втората.

Табела бр. 3

<b>Mann-Whitney U</b>	<b>68,000</b>	<b>Ranks</b>			
<b>Wilcoxon W</b>	<b>239,000</b>	<b>Group</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>	<b>Sum of Ranks</b>
<b>Z</b>	<b>-3,274</b>	<b>Total Self esteem</b>			
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>0,001</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>25,10</b>	<b>502,00</b>
<b>Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]</b>	<b>0,001</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>13,28</b>	<b>239,00</b>
		<b>Total</b>	<b>38</b>		

Табела бр. 4

<b>Report</b>		
<b>Group</b>	<b>N</b>	<b>Median</b>
<b>1</b>	<b>20</b>	<b>38,675</b>
<b>2</b>	<b>18</b>	<b>32,030</b>
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>37,595</b>

Примената на Ман-Витнијевиот U тест (Mann-Whitney U test) во нашето истражување уште еднаш само ни ги потврди добиените показатели од т-тестот за утврдените разлики во постигнатите резултати помеѓу двете групи на испитаници. Ако во првиот случај имавме споредба помеѓу средните вредности кај двете групи во вториот случај со Mann-Whitney U test извршивме споредба на нивните медијани. Најпрво добиените вредности на непрекинатата променлива се претворени во рангови кај двете групи а потоа извршена е пресметка и утврдување на статистички значајни разлики на добиените рангови помеѓу двете групи.

- Користење на стратегија на мотивација во работата

Во нашето истражување од страна на лицата тренерите, наставниците и едукаторите кои претходно го водеа процесот на работа кај двете групи на испитаници евидентно беше користењето на различни стратегии како би ги мотивирале учениците/испитаниците во работата. И во двата случаи избраните стратегии имаа за цел да ги задоволи потребите и барањата на испитаниците, секако преку одговорно организациско однесување.

- Комуникацијата им беше првата и основна мотивација која е имаа избрано, со добра воспоставена комуникација и соработка која во целост ги задоволуваше елементарните човекови потреби. Во секој

момент спремност за осознавање на проблемите кај учениците и членовите како и нивно решавање со што се формира чувство за сигурност и самостојност.

- Изградена работна мотивација на лицата, наставниците/тренерите спрема учениците односно членовите. Целосна посветеност кон работата, напредокот и постигањата.
- Примена на најсовремени методи, иновации и трендови како и практична примена на стекнатите знаења и навики преку организирани натпреварувања со вклученост во систем на натпревари, кое всушност преставува посебна мотивација на осмислување и организирање на работата во непрофитните образовни и спортски организации.
- Посебна мотивација им преставуваше изградениот систем на наградување како последица и резултат на постигањата.

Со примената на ваквата стратегија забележителни беа позитивните ефекти врз работната мотивација но и во значителна мера имаа влијание и врз промените во однесувањето кај учениците односно членовите.

### ЗАКЛУЧОЦИ

Според добиените резултати од извршените анализи во истражувањето може да се донесат следните заклучоци:

- Со примена на т-тест на независни примероци утврдено е дека постојат статистички значајни разлики во постигањата на применетиот тест-полигон за проверка на моторичките знаења и навики помеѓу двете групи на испитаници.
- Со примената на Mann-Whitney U test всушност потврдени се добиените показатели од т-тестот за утврдените разлики во постигнатите резултати помеѓу двете групи на испитаници. Меѓутоа со примена на истиот извршена е споредба и на нивните медијани, каде вредностите на непрекинатата променлива се претворени во рангови, а по извршените пресметки утврдени се статистички значајни разлики на добиените рангови помеѓу двете групи.
- Воедно од применетите методи може да се констатира дека подобри резултати се постигнати кај втората група на испитаници (*II-гр. - испитаници кои се вклучени во редовна настава, го избрале дополнително предметот спорт и активно се вклучени во работата на други спортски асоцијации или клубови*), а добиените резултати повеќе се концентрирани околу средната вредност односно медијаната.
- Според анализираните показатели, организираноста, професионалниот однос и мотивираноста се едни од клучните фактори кои влијаат и имаат значителни доприноси во постигнатите резултати кај целокупната популација од спроведеното истражување.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Bala, G. (1986): Logicke osnove metoda za analizu podataka iz istrazivanja u Fizickoj kulturi. Novi Sad, Sava Muncan.
- 2) Bratanić, M. (1993): Mikripedagogija, interakcisko-komunikaciski aspekti odgoja, (III izdanje), Zagreb, Školska knjiga.
- 3) Georgiev, G., Mitrevski, V. & Kostovski, Ž. (2011): Quantitative differences in assessment of high school female students. Sport Mont, IX, (28-30), 83-87.
- 4) Majeric, M. (2004): Analiza modelov ocenivanja sportnih znanj pri sportni vzgoji. Doktorska disertacija. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za sport.
- 5) Митревски, В. (2009): Критериуми за оценување во наставата по спорт и спортски активности. Магистерски труд. Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Факултет за физичка култура.
- 6) Mitrevski, V. (2009): Differences in the Gained Results of the Male and Female Students Achievements as a Result of the Different Conditions in Which was Conducting Sport and Sports Activities Schooling. Vo zbornik na Naучни Трудове Том 48, серия 8.2 Физическо възпитание и спорт. Ruse, Rusenski Unversitet „Angel Kanchev“. str. 89-93.
- 7) Perić, D. (2001): Statističke aplikacije u istraživanjima sporta i fizičkog vaspitanja. Beograd.
- 8) Ружић, С. (2012): Менаџмент у физичком васпитању. Во зборник радова, 5 меѓународна интердисциплинарна научно-стручна конференција, Воспитно-образовни и спортски хоризонти, Суботица: VOISH 2012, стр. 116-123.

## ПОЛИТИЧКИ МАРКЕТИНГ – НЕГАТИВНА КАМПАЊА

### POLITICAL MARKETING - NEGATIVE CAMPAIGNE

**Проф. Д-р Љубиша Стојмировић/ Ljubisa Stojmirovic Ph D**

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија

Beogradska poslovna skola, visoka skola strukovnih studija

Beograd, Srbija

[ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs](mailto:ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs)

**М-р Александра Стојковић/ Aleksandra Stojkovic M Sc**

Београдска пословна школа, висока школа струковних студија, Београд, Србија

Beogradska poslovna skola, visoka skola strukovnih studija

Beograd, Srbija

[aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs](mailto:aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs)

**М-р Спец. Томислав Николић/ Tomislav Nikolic M Sc**

УДК: 342.849.2:32.019.5

#### АПСТРАКТ

Честа је појава да политичке странке и појединци у току предизборне кампање покушавају да негативном кампањом остваре одређену предност у односу на своје ривале. Који су ефекти таквих кампања, да ли су оне успешне или чак контра продуктивне. Аутори овог рада на конкретном примеру покушавају да покажу резултат једне такве кампање.

**Кључне речи:** кампања, политички маркетинг, странке, медији, бирачи.

#### ABSTRACT

It is common for political parties and certain individuals that during the election campaign they try to use a negative campaign in order to achieve a certain advantage over their rivals. What are the effects of such campaigns, whether they are successful or even counter-productive. The authors of these paper present specified case in order to show the result of such a campaign.

**Keywords:** campaigns, political marketing, parties, the media, voters.

#### УВОД

У последњих 20-ак година прогнозе аналитичара пред сваку изборну кампању почињале су стереотипом да ће кампања бити веома прљава, а затим је следило прегршт савета како треба избегавати негативну кампању. Шта је у ствари негативна кампања и да ли се свака критика може сматрати лошом? Како бирачима ставити до знања ствари које противкандидати раде лоше? Да ли се негативном кампањом смеју сматрати примери корупције, лажи и злоупотреба или само неистине, лажи и подметања, само су нека од питања на која ћемо покушати да нађемо одговор.

У земљама у којима вишепартијски систем и демократија имају неупоредиво дужу традицију, постоји јасна граница између негативне кампање и изношења

негативних страна опонената које могу утицати на способност обављања државних и јавних функција. Читави тимови стручњака и истражитеља, ангажованих како од стране конкурената тако и од стране матичних партија, настоје да испитају „биографије“ кандидата како би избегли оправдане критике, односно предупредили нападе током кампање или вршења мандата. Код нас је још увек изражена појава постојања различитих кухиња, лобија, земљачких и других веза. Менаџмент политичке странке мора да одоли свим таквим и сличним притисцима и да кадрове бира према стручним и моралним квалитетима.<sup>415</sup>

Негативна политичка кампања на посебан начин указује на слабости противкандидата и излаже руглу оно што против кандидат претставља. Контра ефекат негативне кампање је то што нападнути кандидати могу имати користи од напада које су покренули други. Негативна политичка кампања нема за циљ повећање броја гласова, већ јачање дезорјентисаности бирача. Секундарна сврха негативне кампање усмерана је директно на изборни штаб противкандидата, и има циљ да поремети временски распоред који конкуренти имају у кампањи. Једном нападнут, противкандидат је приморан да тражи одговоре у новонасталој ситуацији и тако изађе из календара и стратегије своје предизборне кампање.

Главни циљ негативне предизборне кампање је дискредитација политичких противника, и реализује се свим средствима – телевизијом, плакатима, интернетом, памфлетима или употребом сурогат гласача. Свуда у свету антикампање привлаче пажњу и утичу на опредељење оних који излазе на изборе, па ни Србија није изузетак. Грађани и медији понекад уживају у „заједничком послу сатанизовања оних који су предмет антикампање“. То повећава гледаност конкретног медија, поготово такозване жуте штампе. Када странке немају конкретна решења и резултате које могу да понуде и представе грађанима, немају другог избора осим да крену у антикампању.<sup>416</sup>

### **„ИСТОРИЈА“ НЕГАТИВНЕ КАМПАЊЕ У СРБИЈИ**

Опробана техника од почетка вишепартијског система у Србији била је негативна кампања. На првим вишестраначким парламентарни изборима у Републици Србији 1990. године СПС долази на власт ширећи страх од четника тзв. снага хаоса и безумља, тиме чинећи утисак да су они једини фактор стабилности иако не наводе било какве позитивне резултате своје дотадашње власти.

Просечан гласач у изборној кампањи 2000. године није могао да види ни један позитиван плакат ДОС-а, али је било безброј негативних на рачун Милошевићевог режима. Тек у другом плану кампање било је оно што ДОС нуди.

Акценат предизборних кампања од 2003. до 2012. био је баук „радикализма“.

Све наведено само је део опробаног рецепта и сценарија који је за реализатора негативне кампање на крају изборног циклуса имао позитиван ефекат.

На изборима 2012. године гласачко тело по први пут у историји модерне српске демократије постаје сито негативне кампање и главне мете излазе као победници. Потсетићемо се само једне од негативних кампања против Томислава Николића и Драгана Ђиласа. Познати плакати „Кумови Николић и муфтија Зукорлић“ и

<sup>415</sup> Стојмировић Љ., Политички маркетинг, Бањалука, Буљони, 2001

<sup>416</sup> <http://eizbori.com/istorija-negativne-kampanje-jos-od-1930-godine/#sthash.P2IOML8R.dpuf>



„Кумови Ђилас, Мишковић и Динкић“ најупечатливији су примери негативне кампање. Наравно, већина је била непотписана. Крајњи резултат тих избора били су избор Томислава Николића за председника Србије и победа Демократске странке на градским изборима у Београду.

### НЕГАТИВНА ПРЕДИЗБОРНА КАМПАЊА НА ИЗБОРИМА 2012. ГОДИНЕ

Комуницирање помоћу медија у политичком маркетингу и политици заузима значајно место. Овај вид комуникације омогућује политичкој странци да у веома кратком временском интервалу саопшти или упути великом броју бирача одређену поруку или жељено обавештење<sup>417</sup> па макар то била и негативна кампања.

Плакат са две фотографије Томислава Николића на којима се грађани подсећају на његов политички пут - од радикала до напредњака био је смо почетак. На плакату се осим фотографија налази и крајње тенденциозно, провокативно и цинично питање: „Ко вас никад није слагао? Николић или Тома?“. Избор фотографија, једне где Николић носи мајицу са натписом „Шешељ српски јунак“, и друге у улози лидера напредњака са осмехом на лицу, имао је задатак да дезоријентише гласаче. Творац плаката није очекивао већи раст броја својих гласова али је очекивао да би председнички кандидат Томислав Николић могао изгубити одређени број потенцијалних бирача.

Анализа домаћих медија показала је доминацију негативне кампање. Негативна кампања је била све интензивнија како се приближавао сам дан избора. Негативне рекламе су први пут потписиване од стране аутор-партија, а уочено је и неписано правило да се на негативну кампању конкурената одговарало у веома кратком року, те су се у току кампање креирали спотови као одговор на нападе политичких опонената. Дебатоване у емисијама посвећеним изборима било је сведено на врло површан ниво са пуно негативне кампање.

Развој интернета и друштвених мрежа отворио је нове могућности (информисања). Све што се догоди, добро или лоше, преноси се интернетом у реалном времену и немогуће је спречити или контролисати те канале. Предизборна кампања се први пут активно водила и на друштвеним мрежама (Face book, Twitter итд). На основу праћења активности партија у on line сфери може се закључити да су партије заборавиле на оне због којих су и присутне на политичкој арени и гро пажње усмериле на потезе „конкуренције“. Мониторинг on line медија показује да су странке на интернету, баш као и на традиционалним медијима, имале превасходан циљ – „изблатити“ личност противкандидата, заборављајуће на сопствене страначке идеје, без намере да се грађанима омогући утицај на конкретне политичке одлуке.<sup>418</sup>

Један од мотива негативне кампање може да буде и обарање рејтинга некога ко реално ради више и има боље резултате или бољи програм. У том случају се антикампањом скреће фокус са нечијих резултата на грешке и тај политичар или странка, ако се кључна порука антикампање понови довољан број пута, врло брзо постаје црна овца. Занимљиво је да антикампање не морају увек да буду покренуте од стране политичких странака. Често и други заинтересовани центри моћи имају интерес да утичу на то да неки политичар не буде изабран.

<sup>417</sup> Стојмировић Љ., Политички маркетинг, Бањалука, Буљони, 2001

<sup>418</sup> <http://eizbori.com/istorija-negativne-kampanje-jos-od-1930-godine/#sthash.P2IOML8R.dpuf>

Дезинформација је један од алата негативне кампање који користи изобличене информације. Изобличење изазвано игнорисањем настаје када публика, или игнорише узрок неког догађаја или је пристрасна, што значи да је свесна само узрока које су навели неки од учесника догађаја. Изобличење изазвано „тежином“ је једнако чињеници да публика придаје већу важност неким чињеницама у односу на друге, базирајући свој суд на нерационалним критеријумима. Страх од доласка напредњака на власт пројектован је изјавама о поновном увођењу виза, увођењу санкција и рата на Косову. Бирачи су уплашени вестима о незапослености, економској кризи и отказима, поготово ако на власт дође Српска напредна странка, без икаквих релевантних аргумената и доказа. Бирачима је подсвесно сервирано у ком правцу треба размишљати. Све наведено имало је задатак изобличења стварности услед погрешних уверења, при чему бирачи треба да верују у нереалне чињенице или верују да одређене реалне чињенице у ствари нису реалне.

Употреба „политичког сурогата“ постала је проверена техника којом се највише служила Демократска странка. Политички сурогати су особе или организације које код бирачког тела уживају одређени углед и статус (и на први поглед не делују у политичкој арени), а имају за задатак да критикују кандидата којег не подржавају или да гласно хвале „свог“ кандидата на начин који њему иде у корист, а што он сам не би могао рећи односно радити. Сурогати говоре оно што би кандидат хтео да се зна о њему, а што би изречено од њега самог деловало као хвалоспев самом себи и софистицираним публикама изгледало смешно. Сурогат такође служи за још једну сврху, а то је „покриће“ у случају негативне реакције јавности на то што је речено. Он тада преузима ударце јавности и јавност негативно реагује према сурогату, а не према кандидату којег сурогат заступа. Нестранчке јавне личности (у Србији су то најчешће глумци, писци и независни политички аналитичари) најчешће су износиле ставове које Демократска странка сама не би могла да саопшти.

Још једна од особина негативне кампање јесте „извлачење“, цитата и делова из контекста како видео снимака, тако изјава, фотографија и гестова без обзира на временску, просторну и амбијенталну димнзију. Наравно, после тога неизбежно следи пристрасно коментарисање и сугестивно постављање питања.

Све наведене технике имају задатак да дискредитују личност и странку, „помуте“ разум бирача и наведу конкурентску страну на погрешан потез. Методе које су објекат напада су политичке идеје, њихови заступници и групе којима су идеје привлачне и прихватљиве. Деконструкција угледа носиоца ослабиће вредност саме идеје, програма и циља. Праг толеранције политичког противника ставља се на испит, а реализатор негативне кампање као последицу такође очекује брзоплет, непримеран и неопрезан потез конкурената. Пажња конкурената такође бива фокусирана на противодговор док време неумољиво тече поред правих и конкретних проблема које актуелна власт као учесник у кампањи пакује да заобиђе.

## ЗАКЉУЧАК

Негативна кампања постала је српска свакодневица без обзира да ли је у јеку изборна кампања или не. Деструкцијом можете определити некога да не гласа за другог, али ћете га тешко уверити да гласа за вас. Да ли је неочекивана реакција бирача на негативну кампању у изборима 2012. била израз тренутног стања нације или

је резултат сазревања бирачког тела и интересовања за конкретне проблеми и решења? На то питање одговор ќе дати време. Једно је сигурно, негативне кампање у изборима који предстоје биће све мање. Макијавелистичко гесло „Циљ оправдава средства“ ќе бар за неко време заобилазити негативну кампању.

Важно је знати да се простор за антикампању ствара сопственим грешкама. Посебну пажњу, нарочито у кампањи, треба посветити управљању односима с јавношћу а кампању градити на властитом имиџу, програму и циљевима.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1) Богићевић Миликић Б. (2006), Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд
- 2) Калдерон Адигес Исак, (2012), Адигес о политици, Хесперија еду, Београд
- 3) Марковић, Р. (2006), Уставно право и политичке институције, ИПД Јустинијан, Београд
- 4) Радовановић Т., Стојмировић Љ., Стојмировић С. (2010), Методологија, БПШ, Београд
- 5) Славујевић, З. (2005), Политички маркетинг, Факултет политичких наука, Београд
- 6) Славујевић, З. (2005): Ослоганима, Социолошки преглед, бр. 1/2005
- 7) Стојмировић, Љ. (2001), Политички маркетинг, Буљони, Бањалука
- 8) Стојмировић, Љ. (2012), Маркетинг, БПШ-ВШСС, Београд,

#### ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

- 9) <http://eizbori.com/istorija-negativne-kampanje-jos-od-1930-godine/#sthash.P2IOML8R.dpuf>
- 10) <http://www.vestinet.rs/u-fokusu/tadic-izgubio-zbog-negativne-kampanje-o-protivniku-lose-a-o-sebi-nista>

## POSLOVNA ETIKA U ZAPOSŁJAVANJU: LEPŠI LAKŠE DOLAZE DO NOVCA

## BUSINESS ETHICS IN EMPLOYMENT: MORE BEAUTIFUL PEOPLE EARN MONEY EASIER

Svetlana Dušanić - Gačić

Banja Luka College

Svetlana Dušanić - Gačić

Banja Luka College

[dusanic\\_svetlana@yahoo.com](mailto:dusanic_svetlana@yahoo.com)

UDK: 331.548-056.7:174

### APSTRAKT

Diskriminacija ograničava ili onemogućuje primjenu [ljudskih prava](#) i veoma je česta pojava u poslovanju. Kao novi fenomen koji se javlja u izučavanju poslovne etike, jeste da su istraživanja u posljednjih nekoliko decenija, konstantno potvrđivala da su atraktivni ljudi prosječno uspješniji u karijeri nego oni kojima je priroda dala manje atraktivan izgled.

Diskriminacija prema neatraktivnim ljudima smatra se rasizmom novog doba, a pojedini naučnici se zalažu da takav oblik diskriminacije uđe u zakonsku regulativu i da se sankcioniše. Istraživanja pokazuju da lijepi ljudi više zarađuju, lakše dolaze do posla, kredita, boljih poslovnih ugovora, pa čak i manje zatvorske kazne.

**Ključne riječi:** diskriminacija, razlika, ljepota, zarade, uspjeh, poslovna etika, karijera, izgled, kapital.

### ABSTRACT

Discrimination limits or threatens human rights and it is common in business! Several research in past few decades confirmed that attractive people are more successful than people who are not good looking. It is a new phenomenon in bussines ethics research.

Discrimination of unattractive people is considered as a racism of new age and certain scientists suggest that such discrimination should be forbidden legally. Research shows that beautiful people earn more money, get jobs and loans more easily. They make better business contracts and even get lenient sentences.

**Keywords:** discrimination, differences, beauty, earnings, success, business ethics, career, looks, capital.

### UVOD

Diskriminacija znači odvajati, praviti razliku po socijalnim, rasnim, etničkim, vjerskim, individualnim, polnim, jezičkim, starosnim ili drugim osobinama. Diskriminacija ograničava ili onemogućuje primjenu ljudskih prava i veoma je česta pojava u poslovanju. S obzirom na to da radnici imaju pravo na ravnopravan tretman, diskriminacija u zapošljavanju, otpuštanju ili unapređivanju na osnovu kriterijuma koji nemaju veze sa poslom, nemoralna je.

Uprkos tome, često možemo čuti rezultate istraživanja brojnih organizaciji prema kojima u prestižnim i samim tim bolje plaćenim poslovima dominiraju muškarci.

Međutim, kao novi fenomen koji se javlja u izučavanju poslovne etike, ali i menadžmenta ljudskih resursa jeste da su istraživanja u posljednjih nekoliko decenija, konstantno su potvrđivala da su atraktivni ljudi prosječno uspješniji u karijeri nego oni kojima je priroda dala manje atraktivan izgled.

Pošto radnici imaju pravo na ravnopravan tretman, diskriminacija u zapošljavanju, otpuštanju ili unapređivanju na osnovu kriterijuma koji nemaju veze sa poslom, nemoralna je. Rijetko ko osporava ovaj iskaz koji je prilično lako dokazati.<sup>419</sup>

Međutim, ako uzmemo da su dva od mnogih zakona uspješnosti u poslovanju, zakon razlikovanja i zakon ubjedljivosti, možda diskriminacija i ima opravdanje. Prema Brajanu Trejsiju, zakon ubjedljivosti kaže da je dokaz da su drugi ljudi, slični vašem kupcu, kupili taj proizvod, stvara određeni kredibilitet, umanjuje otpor i povećava prodaju.<sup>420</sup> Sa druge strane, isti taj Trejsi kaže da je i jedan od važnih zakona poslovnog uspjeha zakon razlikovanja. Prema njemu, da biste uspjeli na tržištu vaš proizvod ili usluga treba da imaju posebnu prednost, nešto što će ih činiti nadmoćnim u odnosu na proizvode i usluge konkurencije.<sup>421</sup>

Dakle, ukoliko se rukovodioci odluče da zapošljavaju samo lijepe ljude, ili samo muškarce, ili pak žene, jer se to pokazalo profitabilnim kod konkurentne kompanije, da li to onda norme poslovne etike ruše stepenice uspjehu?

### DISKRIMINACIJA NA DJELU

Iako se Sjedinjenje Američke Države, nama, zemljama običnih smrtnika, ili trećeg svijeta predstavljaju kao visoko moralne, gdje se poštuje svako slovo zakona i gdje nema ugroženih ni na koji način, ipak statistika govori nešto drugačije. Tako je 1996. godine u SAD-u među ljekarima bilo samo 20 odsto žena. Dalje, iako žene čine 46 odsto radne snage u Sjedinjenim Američkim Državama, samo njih 10 odsto nalazilo se na rukovodećim pozicijama u 500 najvećih američkih preduzeća.

Tragovi rasističke američke prošlosti, posebno izražene prema crncima, poznaju se još i danas. Pri izboru zaposlenih još uvijek u mnogim sredinama prednost pri zapošljavanju imaju bijelci. Ovoj činjenici možemo pridonijeti i podatak da je tek 2008. godine (2009. godine i službeno preuzeo novu dužnost kao 44. predsjednik SAD-a) izabran prvi američki predsjednik koji je crnac.

Analitičari tvrde kako je lista kompanija koje koriste razne vrste diskriminacije poduga i uključuje same stubove američkog društva. Međutim, oni koriste sofisticirane metode, koje dodatno nastoje da prikriju trošeći milione dolara.

Česta diskriminacija u poslovanju je i na osnovu pola. Imamo primjer da ukrajinska preduzeća i državne ustanove pri traženju novih radnika preferiraju da zapošljavaju muškarce. Žene koje bi došle na razgovor za posao isključivane su iz izbora zbog svog bračnog stanja ili starosti, bez obzira na to što su bile jednako obrazovane kao i muškarci.

<sup>419</sup> Di Džordž R. T., Poslovna etika, Filip Višnjić, Beograd, 2003., str 429.

<sup>420</sup> Trejsi B., 100 apsolutno neoborivih zakona poslovnog uspeha, Sentiment, Beograd, 2007., str 199.

<sup>421</sup> Ibidem, str 147.

Međutim, imamo zemlje u kojima zakon propisuje da žene ne mogu biti na rukovodećim funkcijama. To dovodi u etičku dilemu multinacionalne kompanije. Ako žena koju neka multinacionalna korporacija unapređuje na direktorski položaj ima problema oko saradnje sa drugim kompanijama koje njeguju tradiciju muške dominacije, kompanija dolazi u dilemu između diskriminacije i obezbeđivanja profita. Prema tome, kompanija mora maksimalno da se potruži da obezbedi ravnotežu između fer tretmana žene – direktora i svojih finansijskih interesa. U nekim kulturama to će se postići lakše, a u nekim teže, ali ni u jednoj zemlji kompanija ne bi smjela da jednostavno pretpostavi kako žene ne mogu biti uspješne na visokim položajima. Čak i takvim zemljama kao što su Pakistan i Indija, u kojima je tretman žena uopšte uzev loš, žene su bile na funkciji šefova vlada.<sup>422</sup>

Imamo i starosnu diskriminaciju, koja se manifestuje u nepoželjnosti zapošljavanja starijih osoba. Kao razlozi nezapošljavanja starijih osoba mogu se navesti – novac, strah i predrasude.

Radnici s dugim radnim stažom i iskustvom samorazumljivo i više koštaju, pa je poslodavcu u tom slučaju prihvatljivije da uzme nekog mlađeg. Uz to, postoji strah menadžera da će starije osobe teško prihvatiti nekog mlađeg pretpostavljenog. Najčešća predrasuda u ovom slučaju je da se starije osobe ne zapošljavaju kako bi se radna snaga održala što agilnijom i ažurnijom. Amerikanci su regulisali ovakve slučajeve, pa je zakonski zabranjeno bezrazložno odbiti kvalifikovanu osobu stariju od 40 godina.

Zbog čega se proučava diskriminacija u poslovanju, govori i sljedeća tabela. Svjetla slika nije u svijetu, ni u našoj okolini. Pa je tako i istraživanje srpskog udruženja Strateški menadžment, pokazalo da je diskriminacija najzastupljenija u poslu, odnosno zapošljavanju i napredovanju u poslu. Prema njihovim rezultatima, najveći broj građana smatra da je diskriminacija najzastupljenija u poslu i u oblasti zdravstvenih usluga.

U kojoj mjeri je prisutna diskriminacija u sljedećim oblastima

ZAPOŠLJAVANJE	74%
NAPREDOVANJE U POSLU	61%
ZDRAVSTVENE USLUGE	52%
PRAVOSUĐE	48%
POLITIČKO DJELOVANJE	47%
SOCIJALNA ZAŠTITA	46%
OBRAZOVANJE	41%

slika1. Diskriminacija po oblastima u Srbiji u 2010. godini<sup>423</sup>

### LJEPOTOM DO NOVCA

Diskriminacija prema neatraktivnim ljudima smatra se rasizmom novog doba, a pojedini naučnici se zalažu da takav oblik diskriminacije uđe u zakonsku regulativu i da se sankcioniše. Prema tvrdnjama sve većeg broja naučnika, novo doba je pokazalo da **ljepotani u životu prolaze bolje, jer su ugodniji okolini, koja je zato spremnija zanemariti njihove moralne ili intelektualne nedostatke.**

<sup>422</sup> Di Džordž R. T., Poslovna etika, Filip Višnjić, Beograd, 2003., str. 568.

<sup>423</sup> [www.strateški-marketing.rs](http://www.strateški-marketing.rs)

Daniel Hamermesh, ekonomista sa Univerziteta u Teksasu u svojoj knjizi, „Ljepota se isplati“, navodi da u toku radnog vijeka i uzimajući u obzir prosječnu platu, fizički atraktivan radnik može u prosjeku zaraditi 23.000 dolara više nego radnik prosječnog izgleda.<sup>424</sup>

Ovome možemo u prilog dati činjenicu da na primjer lijepi glumci mnogo bolje zarađuju nego oni ne tako atraktivnog izgleda. Naravno, Bred Pit, Anđelina Džoli, Kijanu Rivs, Džoni Dep, mnogo su više traženi i poželjniji "za oko" običnom građaninu. Samim tim, donose mnogo bolji profit. Ali kako u taj rang da smjestimo novinare ili sekretarice. Mnogi će reći da gledaoci žele da vide lijepo lice na TV ekranu, ili za stolom na prijemu kada dođu na poslovni razgovor. Gdje je tu produktivnost?

Hamermaš smatra da su lijepi ljudi genetski blagoslovljeni sa profesionalne strane. On je istakao da atraktivni ljudi više zarađuju od prosječnih kolega. Tako da lijepa privlačna žena zarađuje osam odsto više od žene prosječnog izgleda, a muškarac dobrog izgleda četiri odsto više od svojih kolega. Jedna od ekonomskih činjenica je to da što je osoba ljepša, zarađuje više. Tome u prilog idu zarade supermodela. Osim toga, lijepi ljudi lakše posuđuju novac, a isto tako imaju veću vjerovatnost da će taj kredit i vratiti.<sup>425</sup> Njegovo istraživanje je pokazalo da dobar izgled pomaže da ta osoba zaradi više novca, pronađe supruga koji više zarađuje i dobije bolje poslovne ugovore.

Sa druge strane, Katrin Hakim, britanski sociolog, smatra da lijepi ljudi, prvenstveno žene treba da iskoriste priliku da pojačaju svoju moć kroz takozvani erotski kapital. Ona smatra da, s obzirom na to, da je ekonomski kapital uglavnom u muškim rukama, da i znanje u većoj mjeri posjeduju muškarci, kao i tzv. socijalni kapital, bilo bi šteta za žene da se odreknu svoje najveće komparativne prednosti. Hakim je istakla, da je za razliku od drugih kapitala, erotski najviše nezavisan od rođenja i klase kojoj neka osoba pripada i zato važan za siromašne ljude, došljake ili nekvalifikovane. Njena studija „Honey Money“ ukazuje da je to i mehanizam preko koga se smanjuje nejednakost u društvu.

Međutim, Debora Rode, profesor Univerziteta Stanford u svojoj knjizi „Beauty Bias“ navodi da je neshvatljivo zašto bi ijedna žena svojevolumno prihvatila modu. Smatra da je nečuveno što bukvalno sve žene smatraju izgled ključnim elementom svog identiteta. Ona u svom djelu citira jedno istraživanje u kojem je više od pola ispitanica odgovorilo da bi radije da ih udari kamion nego da budu debele. Rode navodi da bi diskriminacija zbog fizičke atraktivnosti trebala biti zabranjena. Diskriminacija zbog fizičkog izgleda ograničava pravo čovjeka na jednake prilike, navodi na subordiniranje grupa sa nepoželjnim karakteristikama, kao što je pretilost i ograničava mogućnost samoizražavanja.<sup>426</sup>

"Premiju ljepote" moguće je objasniti na nekoliko načina, tvrdi Gregori Mankju. Prema njemu, ima tri objašnjenja:

- fizički izgled sam po sebi predstavlja neku vrstu urođene sposobnosti koja određuje produktivnost i nadnice. Neki su rođeni sa karakteristikama filmske zvijezde, drugi, pak nisu. Lijep izgled koristan je na svakom poslu na kojem radnici dolaze u kontakt sa javnošću, recimo posao glumca, prodavca ili konobara. U tom slučaju, radnik koji dobro izgleda vredniji je

<sup>424</sup> busineses.hr., 24. 10. 2011.

<sup>425</sup> The Wall Street Journal, 28. 10. 2011.

<sup>426</sup> www.indikator.ba, 17. 11. 2011.



za preduzeće od onoga koji nije lijep. Spremnost preduzeća da bolje plati zgodne radnike odražava preferencije potrošača tog preduzeća.

- ljepota na indirektan način ukazuje na ostale vrste sposobnosti. Nečiji fizički izgled ne zavisi samo do naslijeđa. On zavisi i od načina oblačenja, frizure, ličnog stava i ostalih osobina na koje je moguće uticati. Možda je neko ko uspješno projektuje atraktivan imidž u anketi inteligentna osoba koja je uspješna i u obavljanju drugih zadataka.
- premija ljepote predstavlja vrstu diskriminacije<sup>427</sup>

Međutim, istraživanja su pokazala da će preduzetnik zaposliti lijepu osobu prije zbog svojih uvjerenja o njenoj efikasnosti nego što bi to kupcima ili klijentima stvarno bilo bitno. Prema tome, mala je i vjerovatnoća da će se firmi naći sekretarica neprijatnog izgleda ili poznih godina. Čini se da preduzetnici žele da svojim poslovnim prijateljima učine vrijeme provedeno u poslovnim razgovorima i prijemima što manje dosadnim. Naravno, veoma značajan faktor je samopouzdanje, jer osobe sigurne u sebe i svoj izgled ostavljaju utisak da bolje rade i zato im se lakše odobravaju povišice. Porazno je da procjene ukazuju da bi osoba običnog izgleda trebalo da bude 40 odsto pametnija od atraktivne osobe da bi imala istu platu<sup>428</sup>.

Iako je diskriminacija prema ružnim ljudima fenomen novog doba, treba se prisjetiti izreke iz vremena socijalizma da u javnom sektoru rade neuspješni muškarci i atraktivne žene uspešnih muškaraca. Izgleda da ovo definitivno nije bilo bez osnova, pa je tako jedna kineska studija pokazala da muževi lijepih žena zarađuju oko 10 odsto više od onih čije su žene ne tako atraktivnog izgleda. Na taj način pokazuju svoju nadmoć ili im prosto pojava njihove ljepše polovine donosi bolju zaradu?

### KOMPENZACIONA PRAVDA

Diskriminacija, po kojem god osnovu bila, nepravedna je i nanosi štetu onima prema kojima je usmjerena. Zbog toga, mnogi autori koji se bave pitanjima poslovne etike, zalažu za kompenzacionu pravdu.

Kompenzaciona pravda zahtijeva da oni koji su oštećeni dobiju naknadu. Ta naknada treba da bude ekvivalentna pretrpljenoj šteti i treba da je plati onaj ko je štetu nanio onome ko ju je pretrpio.<sup>429</sup>

Međutim nije uvijek lako utvrditi naknadu za neki oblik diskriminacije, a posebno što u našem slučaju nije lako utvrditi ni postojanje diskriminacije na osnovu izgleda. S obzirom na to da je teže definisati ružnoću nego rasu ili pol, mnogi navode kako bi bilo nemoguće sprovesti zakon protiv diskriminacije zbog fizičke atraktivnosti. Na koji način utvrditi da li je neko lijep ili ne?

Kako poslodavci navode, izgled je često relevantan za određeni posao i zbog toga se ne može određeni konkurs za posao zakonski sankcionisati. Debora Rods koja se zalaže za kompenzacionu pravdu, odnosno zakonsko regulisanje diskriminacije na osnovu fizičkog izgleda vidi prepreke, ali vjeruje da se sa njima može boriti. Na mjestima gdje je naglašavanje izgleda već zabranjeno (npr. Washington D.C.) nije došlo do slučajeva

<sup>427</sup> Mankju N. G., Principi ekonomije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2003., str 420.

<sup>428</sup> [www.akter.co.rs/ekonomijaprint](http://www.akter.co.rs/ekonomijaprint), 14. 11. 2011.

<sup>429</sup> Di Džordž R. T., Poslovna etika, Filip Višnjić, Beograd, 2003., str. 432.

neozbiljne pobune, navodi Rhodes. S vremena na vrijeme, izgled jeste bitan za zaposlenje (npr. top modeli, ali ne i za stjuardese). Zakon vremenom utiče na ponašanje ljudi, kaže Rhodes, na način da uskraćuje onima sa predrasudama da ih primjenjuju.<sup>430</sup>

Di Džordž smatra da se kompenzaciona razlika ne bi mogla sastojati iz novčanih naknada, jer ne bi bilo načina da se te naknade pravedno odrede. Jedina moguća vrsta kompenzacije jeste da ljudi koji su ranije bili žrtve diskriminacije dobiju specijalne povlastice i šanse kako bi se nadoknadilo nepostojanje takvih pogodnosti i mogućnosti u prošlosti. Predlaže se da se postavi niz ciljeva. Neki zahtijevaju da u svakoj firmi zastupljenost žena ili osoba druge rase bude proporcionalna njihovoj zastupljenosti u ukupnom stanovništvu. Drugi zastupaju ideju da proporcije u svakom tipu zaposlenja budu jednake proporciji svake grupe koja stiče kvalifikacije za dato zaposlenje.<sup>431</sup> Međutim, kakva je to kompenzaciona pravda u sadašnjosti, ako je određene osobe ka drugom poslu natjerala upravo diskriminacija?

### POTREBA ZA LJEPOTOM IPAK NIJE DISKRIMINACIJA

Postoje neke situacije koje mogu izgledati kao diskriminatorske, ali se ipak takvim ne smatraju.

Pri izboru za posao, poslodavac ima pravo da pri prijemu na posao među prijavljenima odabere kandidata čije lične osobine i sposobnosti najpribližnije odgovaraju potrebama radnog mjesta, dakle, kandidata koji je najbolji za taj posao. To što nije odabrao kandidata koji nema tražene osobine, nije diskriminacija.

Tako da u nekim poslovima izgled ipak igra najvažniju ulogu. Ako se za snimanje TV reklame traži lijepa, mlada djevojka plave kose i crnih očiju, koja zna da planinari, i na intervjuu za posao bude izabrana baš takva, to se ne smatra oblikom diskriminacije. Reklamna agencija ima pravo da raspiše konkurs samo za smeđokose žene punijeg stasa, starosti između 25 i 30 godine. Isto tako, udruženje za promociju zdravih stilova života ima pravo da odbije sve strastvene pušače koji su se prijavili za poziciju menadžera za odnose s javnošću. U svim ovim slučajevima, priroda posla je takva, ili se posao obavlja u takvim uslovima da neka od ranije navedenih ličnih svojstava predstavljaju „stvarni i odlučujući uslov obavljanja posla“. Takvi slučajevi ne smatraju se diskriminacijom.

### POZITIVNA DISKRIMINACIJA

Određene društvene kategorije su ranjivije ili ugroženije od drugih, bilo po prirodi stvari, bilo zbog diskriminacije kojoj su izloženi kao društvena kategorija. Da bi ovim grupama omogućila ravnopravniji položaj u društvu, država preduzima različite mjere zaštite i pomoći koje uključuju posebna prava u oblasti prava nezaposlenih i zaposlenih, a, u određenim slučajevima, i prednost prilikom zapošljavanja. Takve mjere nazivaju se pozitivnom diskriminacijom.

U literaturi se često pojam pozitivne diskriminacije označava i kao pozitivna akcija.

Predviđeno je da pozitivna akcija djeluje na četiri ravni:

- na aktivnom regrutovanju žena i pripadnika manjinskih grupa u nalaženju posla

<sup>430</sup> [www.indikator.ba](http://www.indikator.ba), 17. 11. 2011.

<sup>431</sup> Di Džordž R. T., Poslovna etika, Filip Višnjić, Beograd, 2003., str 433.

- na izjednačavanju kriterijuma kkaao nijedna grupa ne bi imala prednost
- na adekvatnoj obuci za više položaje
- na unapređivanju žena i pripadnika manjuinskih grupa na više položaje<sup>432</sup>

### DRUGA STRANA MEDALJE

Postoje i studije koje ukazuju na to da naša prethodna priča o blagoslovenosti ljepote ima i drugu stranu medalje. Prema tim istraživanjima, atraktivne žene koje ciljaju na atraktivna radna mjesta često najprije moraju pretrpiti neugodne situacije koje donosi tzv. „bimbo effect“ sve dok ne dokažu svoju sposobnost i predanost.

Kako je pokazala studija na Ben Gurion Univerzitetu u Izraelu, žene atraktivnog izgleda imaju dva puta veću vjerovatnost da dobiju odbijenicu za razgovor za posao nego neatraktivne, a kao glavni razlog tome je ljubomora drugih žena koje rade u tim odjeljenjima. Kod muškaraca je sasvim suprotno i veću vjerovatnost za zaposlenje imaju atraktivni muškarci, pokazalo je pomenuto istraživanje na osnovu 5.000 poslatih biografija. Na više od polovine biografija istraživači su stavili sliku, a povratnu informaciju o poslu je dobilo 19,9 odsto atraktivnih muškaraca, 13,7 odsto prosječnih, a samo 9,2 odsto onih koji nisu poslali sliku. Žene koje nisu poslale fotografiju imale su najveću vjerovatnost da će dobiti posao, 22 odsto više nego prosječne i čak 30 odsto više nego atraktivne žene. Diskriminacija atraktivnih žena varira od toga ko zapošljava. U agencija za zapošljavanje, gdje kandidat neće direktno raditi za firmu, izgled ne čini razliku. Međutim, ukoliko se radi direktno za firmu, atraktivna žena ima dva puta manje šanse za poziv na posao.<sup>433</sup>

### ZAKLJUČAK

Ako je diskriminacija prema neatraktivnim ljudima novi oblik diskriminacije pri zapošljavanju, u poslovnoj etici imamo novi problem. Prije svega, ovaj fenomen koji je jako teško dokazati, još ga je teže spriječiti. Ni svaka norma koje bi uspješna preduzeća trebala da se pridržavaju, a koju nameće poslovna etika, nije zakonski "opipljiva". Dobro je poznato da poštovanje zakonskih normi ne znači i automatski poštovanje moralnih normi, dok se veliki broj preduzetnika upravo time i ograđuje.

U ovakvim slučajevima bi se mogli pozvati na korporativnu društvenu odgovornost. Međutim, dobro je poznato da se zarad profita pokušava društvena odgovornost svesti na najmanju moguću mjeru, odnosno da se sprovodi onoliko koliko se mora. Prema tome, ako je dužnost preduzetnika da kroz uvećanje sopstvenog bogatstva, kroz mudro ulaganje sredstava, umnoži zajedničko društveno bogatstvo, ko ga može sprejiti da na tom putu upotrijebi i malo ljepote.

Korporativna društvena odgovornost podrazumijeva one aktivnosti organizacije koje utiču na društvo u kojem organizacije postoje i djeluju. Baš kao što ne možemo izbjeći pitanje moralne društvene odgovornosti u svakodnevnom, uobičajenim životnim dešavanjima, ne možemo izbjeći ni postavljanje etičkih pitanja i dilema u savremenom poslovanju. U svijetu biznisa možemo ustanoviti pet različitih nivoa ili kategorija u okviru kojih se mogu postaviti i razriješiti moralni problemi. Tih pet nivoa su globalni, društveni, nivo interesnih grupa, nivo unutrašnje politike firme i nivo lične odgovornosti.<sup>434</sup> Uzimajući

<sup>432</sup> Di Džordž R. T., Poslovna etika, Filip Višnjić, Beograd, 2003., str 440.

<sup>433</sup> 24.sata.hr, 4. 12. 2012.

<sup>434</sup> Vučković Ž., Biznis i moral - osnove poslovne etike, CEKOM Novi Sad, 2006., str 52.

u obzir da u svakom od ovih nivoa, zapošljavanje lijepih ljudi možemo uvrstiti kao politiku firme, zadovoljavanje globalnih želja, očekivanja saradnika, čini se da će se diskriminacija na osnovu fizičkog izgleda produbiti kao veći moralni problem.

Sem toga, ako je biznis biznisa biznis, profit je cilj. Pa tako ne možemo zamjeriti što NFL igrači prosječnog izgleda zarađuju manje nego njihove fizički atraktivnije kolege, bez obzira na istu fizičku spremu ili godine provedene u ligi. Ljudi žele da na TV ekranima vide lijepa lica. Međutim, isto tako, oni mogu da zarađuju ne samo na terenu, nego im marketing u tome može umnogome pomoći. Tako imamao i primjer Dejvida Bekama, engleskog fudbalera, koji se nalazi na vrhu po zaradama koje mu donosi upravo marketing. Ne možemo se ljutiti što sportske firme žele upravo njega da reklamira njihove proizvode, niti se možemo ljutiti što neki znaju dobro da iskoriste svoj erotski kapital.

Ipak, zamjeriti možemo na ne poštovanju utvrđenih normi prilikom objavljivanja oglasa za posao. Odnosno na skrivenim dijelovima konkursa, kakvi su godine, pol, izgled... zbog čega je ova rasprava i počela.

## PRILOG

### Slučaj Veber

U slučaju United Steelworkers of America v. Brian F. Weber et al, Brajan Veber, član sindikata United Steelworkers i Kaiser Aluminium & Chemical Corporation žalio se na nepošten postupak kao rezultat plana pozitivne akcije, odnosno pozitivne diskriminacije koji su Kajzer i sindikat sporazumno usvojili. Kajzerova fabrika bila je u Gremersiju, u Luizijani. Do 1974. godine Kajzer je kao kvalifikovane majstore u fabrici zapošljavao samo one osobe koje su imale prethodno iskustvo u struci. To je tako reći unapred isključivalo cmce iz ovakvih zaposlenja pošto su bili isključeni iz strukovnog sindikata. Prije 1974. godine svega pet od 273 ili 1,83 odsto kvalifikovanih majstora u Gremersiju bili su cmci. Pošto 39 odsto radne snage u Gremersiju čine crnci, postojala je osnova barem za prima facie tvrdnju o ranijoj diskriminaciji, bilo od strane sindikata ili fabrike ili i jednog i drugog. Kao rezultat kolektivnog ugovora između sindikata i Kajzera petnaest fabrika, uključujući i fabriku u Gremersiju, usvojen je plan pozitivne akcije i postavljeni su ciljevi angažovanja crnaca na poslovima kvalifikovanih majstora. U fabrici u Gremersiju, postavljen je cilj da se na kraju 39 odsto radnih mesta predviđenih za kvalifikovane majstore popuni cmcima. Kako bi se postigao taj cilj, uveden je program obuke na radnom mjestu koji će nekvalifikovane radnike stručno osposobiti. Program je bio otvoren i za bijelce i za crnce. Najmanje 50 odsto prostora u programu bilo je rezervisano za crne radnike. Prilikom izbora kako crnaca tako i bijelaca, selekcija je vršena na osnovu dužine radnog staža. U prvoj godini realizacije programa u Gremersiju, za program je izabrano 13 radnika šest bijelaca i sedam crnaca. Cmac sa najdužim stažom koji je izabran za program imao je manje godina staža od nekolicine bijelih kandidata koji su odbijeni. U svoje i u ime drugih odbijenih bijelaca sa dužim stažom nego što su imali primljeni cmci, Veber je tvrdio da je prema njemu i prema drugima izvršena nepravедna diskriminacija. Okružni sud je presudio u korist Vebera, Peti apelacioni sud za Peti okrug potvrdio je presudu, ali Vrhovni sud je oborio presudu. Sud se rukovodio pravnim aspektima slučaja.

## LITERATURA

- 1) Adžes I., Menadžment za kulturu, ESI, Novi Sad, 1995.

- 2) Babić R., Poslovni bonton, Beograd, 1995.
- 3) Barišić P., Demokracija i etika, Hrvatsko filozofsko društvo, Zagreb 2005.
- 4) Blanchard K. i Peale N.V., Moć etičkog poslovanja, Horvat elektronika, Pušćine, 1990.
- 5) Čomski N., Profit iznad ljudi, Svetovi, Novi Sad, 1999.
- 6) Di Džordž, R. T., Poslovna etika, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
- 7) Dramond Dž., Bein B., Poslovna etika, CLIO, Beograd 2001.
- 8) Elaković S., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- 9) H. G. Haas, Lider u svakom od nas, Privredni pregled, Beograd, 1995.
- 10) Jevtić M., Izazovi etičkog menadžmenta, Viša železnička škola, Beograd, 2004.
- 11) Klose Alfred, Poduzetnička etika: kako danas?, Školska knjiga, Zagreb 1996.
- 12) Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb, 2007.
- 13) Mankju N. G., Principi ekonomije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2003.
- 14) Orlić Ranko (ur.), Kant i poslovna etika, M. Nemo, Pančevo, 2004.
- 15) Pržulj Ž., Kultura i preduzetništvo, Zadužbina Andrejević, Beograd, 1999.
- 16) Rakas S., Uvod u poslovnu etiku, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2006.
- 17) Vučković Ž., Biznis i moral – osnovi poslovne etike, Celkom, Novi Sad, 2006.
- 18) The Wall Street Journal
- 19) [www.24.sata.hr](http://www.24.sata.hr)
- 20) [www.indikator.ba](http://www.indikator.ba)
- 21) [www.akter.co.rs](http://www.akter.co.rs)
- 22) [www.busseines.hr](http://www.busseines.hr).

## RISK MANAGEMENT IN TOURISM ENTERPRISES

Ass. Prof. Ruska Dimitrova, Assoc. Prof. Ph.D. Bratoy Koprinarov

Assoc. Prof. Ph.D. Jetchka Dimitrova

Bourgas Prof. Assen Zlatarov University, Bulgaria

[rmich\\_bs@yahoo.com](mailto:rmich_bs@yahoo.com), [bgko@abv.bg](mailto:bgko@abv.bg), [jmich\\_bg@yahoo.com](mailto:jmich_bg@yahoo.com)

UDK: 338.486.2:[005.52:005.334

### ABSTRACT

From the standpoint that there is no generally accepted risk management model and process for the use by the tourism industry the paper discusses some issues of the implementation of an enterprise-wide approach to risk management for tourism companies based on the International Standard ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines. Some problems of developing more formal model and proactive approach to risk management in these companies are examined. Highlighting the importance of identifying risks the paper describes specific risk categories associated with the visitors, processes, activities, stakeholders, innovation products and services of tourism enterprises. Industry-specific risk management tools and techniques that can be practically applied by tourism organizations in the different stages and components of the risk management process are considered. Emphasizing the complexity of the stage of risk assessment due to the growing uncertainty and insecurity in the globalized world the paper discusses different approaches and methods used to carry out the risk modeling and analysis depending of the level and degree of uncertainty. Some examples of models for calculating an integrated risk index are presented.

**Key words:** enterprise risk management, risk assessment, tourism.

Modern business operates in a globalized world, the growing uncertainty and insecurity, a financial and economic crisis. This creates new opportunities but also many different risks. Current global business and financial situations have changed the perception of risks and uncertainties, resulting in changed attitudes. Global financial crisis in 2008 demonstrated the importance of an adequate risk management.

In the last two decades different risk management standards were published. New International Standard ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines was published in 2009 as an internationally agreed standard for the implementation of enterprise-wide risk management principles. An enterprise-wide risk management (ERM) enables an organization to consider the potential impact of all types of risks at different levels (operational, tactical, strategic) on all processes, activities, stakeholders, products and services. The standard is intended to establish a consistent risk management framework that can be adopted by any organizations across various industries. Yet companies with best practices in ERM continue to be concentrated in a few sectors that have traditionally been strong in this area: financial services, health care, and energy (Risk Management in a Time of Global Uncertainty, 2012).

Tourism business is vulnerable to a diverse number of risks ranging from malicious damage through theft and injury to employees and customers to major disasters. The risks tourism enterprises face are comprehensive and touch all aspects of their activity:

operations, innovation, finance, reputation and intangibles, legal, employee, etc. Yet most tourism enterprises treat risk as an isolated function and do not integrate risk management with their objectives and strategy. Transfer of the risk to the insurers plays an important role in safeguarding the business assets and potential liabilities. Adequate insurance cover and loss prevention plan, however, do not fully recover losses. Tourism companies are beginning to realize that surviving in a highly competitive, uncertain and global marketplace requires implementation of enterprise-wide risk management approach. Since tourism is essentially integrated with other sectors in the economy tourism trends cannot be considered in isolation from key drivers that will shape the world of the future (Larry, Edwards et al., 2009). Tourism enterprises need to predict trends in the factors of the global macroenvironment and other industries, anticipate changes in customer needs, behavior and demand, and their influences on tourism organizations. Shift to special interest tourism, new types of travel and products/services which respond to the greater individual choice as well as innovations that support the adaptation of the tourism enterprises to these changes pose many new risks. Due to the specificity and complexity of tourist products/services contractual relationships with suppliers, insurance companies, business partners, customers, etc. take an important place in the activity of tourism enterprises and are a great source of uncertainty and different risks which require managing the risks proactively.

The purpose of this paper is to discuss some issues of the implementation of an enterprise-wide approach to risk management for tourism companies based on the International Standard ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines. The emphasis is given to the risk assessment as a core element of the risk management process.

ISO 31000 defines the risk as the effect of uncertainty on objectives. Moreover, an effect may be positive (opportunity risks), negative (hazard risks), or a deviation from the expected. Risk is often described by an event, a change in circumstances or a consequence and is expressed in terms of a combination of the consequences of an event and the associated likelihood of occurrence (ISO 31000, 2009). This definition places risk in the context of what an organization wishes to achieve – its objectives and makes clear the link between risk and the achievement of objectives. The risk is directly related to the uncertainty – risk arises because the objectives of an organization are pursued against uncertain environment. Therefore, this definition of risk can most easily be applied when the objectives of an organization are comprehensive and fully stated making risk management critical to successful strategic execution (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, 2010).

ISO 31000 defines risk management as coordinated activities to direct and control an organization with respect to risk. Risk management should be a continuous process that increases the probability of success and reduces both the probability of failure and the level of uncertainty associated with achieving the objectives of an organization.

ISO 31000 focuses on the design, implementation, maintenance and improvement of risk management framework for implementing risk management. Tourism organizations must embed or integrate the risk management framework with existing management systems, decision making and business processes. Implementing risk management framework requires: changes to the organizational culture and processes, accountability for any risk through the designation of a “risk owner”, allocation of risk management roles and responsibilities, etc. ISO 31000 does not require certification. Tourism organizations need to



develop their own integrated risk management framework that formalize the risk management process, fits their culture, goals and environment and is aligned with their business activities and decision making processes.

ISO 31000 defines the risk management process as a list of coordinated activities which contains the following elements (ISO 31010, 2009):

- establishing the context;
- risk assessment (comprising risk identification, risk analysis and risk evaluation);
- risk treatment;
- communication and consultation;
- monitoring and review.

Establishing the context defines the basic parameters for managing risk and includes understanding and defining of the external and internal context relevant to the organization as a whole, risk management context, assessment objectives, and risk criteria. In establishing the external context PESTLE analysis is used to categorize different forces of change and trends decomposing the macroenvironment into six segments – Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental. To complete this tool Demographic segment is added. Key stakeholders' perceptions of trends, threats and opportunities of the external environment are considered too. Establishing the internal context includes determination of governance structures, objectives, strategies and policies, knowledge, skills and resources, organizational culture, contractual relationships, etc. Risk management needs different resources: people with their skills, experience and competence, funds, defined processes, methods and tools, information systems, awareness, education and training programs, etc. Establishing the context of the risk management process includes defining accountabilities and responsibilities, the risk assessment methodologies, the risk criteria, how risk management performance is evaluated, etc.

Risk assessment is the central stage in the risk management process. ISO 31000 defines risk assessment as the overall process of risk identification, risk analysis and risk evaluation. It provides an understanding of risks, their causes, consequences and their probabilities.

Risk identification is the process of finding, recognizing and recording risks. In addition to the risk identification methods which ISO 31000 recommends: check-lists and reviews of historical data, systematic team approaches where a team of experts follows a systematic process to identify risks by means of a structured set of prompts or questions,<sup>2</sup> inductive reasoning techniques such as HAZOP, brainstorming, and Delphi methodology, tourism enterprises may use other methods such as: physical inspection, workshops with their suppliers and business partners, interviewing of tourists and visitors, customer complaints, Internet monitoring of blogs and social networks, political decisions, economic forecasts, market statistics, and media reports. The outcome of risk identification is the development of risk classification systems and a risk register. ISO 31000 does not recommend a classification system that is universally applicable to all types of organizations. Each organization will need to develop the system most appropriate to the range of risks that it faces. Risk classification systems are very important because they help to establish a direction for managing risks, may enhance the evaluation of risks and enable an

organization to identify which strategies, tactics and operations are most vulnerable. Classification systems may have hierarchic structure with different levels of risks. This structure must present casual-effects links between risks at different levels of the hierarchy, therefore there is a possibility of presence of backward links between risks and cyclic structures, which enhances all risks in these structures. Figure 1 presents some risks at the top levels of the hierarchy of a risks classification system of a tourism enterprise.

The risk register provides managers with a high level overview of the risk status at a particular point in time. It is a dynamic (not a static) tool which formalizes the consideration of risk, monitoring of risks and actions to be taken in response to risk. The basic information which risk register provides is about probability of occurrence, consequences and level of risk, responsibilities and accountabilities, control measures for risk response, objectives on which the risk affects, etc. Figure 2 presents a pattern of a risk register with detailed risk description.

Risk analysis is about developing an understanding of the risk. It consists of determining the consequences and their probabilities for identified risk events and the level of risk. By considering the level of risk and consequences of each risk, it will be possible to prioritize or rank the key risks for further analysis. As the risk is directly related to uncertainty, the manner in which risk analysis is applied is dependent on the level of uncertainty and the approaches and methods used to carry out the risk analysis. According to Professor Hugh Courtney, there are four levels of uncertainty in modern business (Courtney).

Approaches used in risk analysis can be qualitative, semi-quantitative or quantitative in terms of the likelihood of occurrence and the possible consequences or impact.

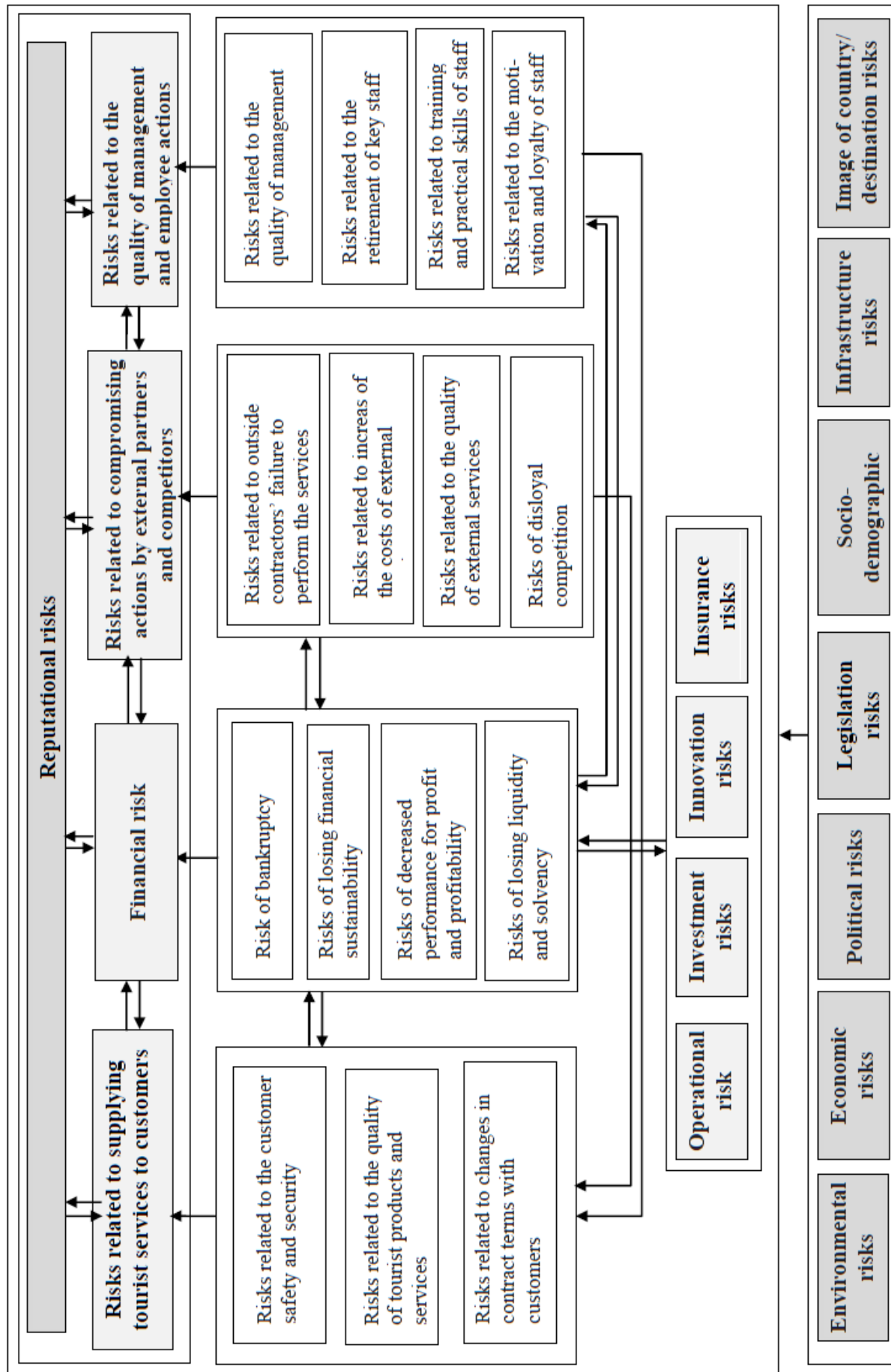


Fig. 1. Risk classification system of a tourism enterprise

Figure 1 Risk classification system of a tourism enterprise

Administrative Area:		Risk Owner:		Date of Assessment:
Risk Description	Impacts/ Vulnerabilities	Probability	Consequence	Risk Level
Source of Risk		Risk Events		
Risk Management Strategy:	Accept	Optimize	Transfer	Avoid
Risk Treatment				
Existing Controls and Activities	Additional Controls Required	Control Gaps	Person Responsible for Action	
Residual Risk	Impacts/ Vulnerabilities	Probability	Consequence	Risk Level
Linked Risks		Key Risk Indicators		Objectives on which Risk Affects
Procedures for Monitoring and Control Risk Performance				

Fig. 2. Risk register

The qualitative risk analysis is an integral part of a risk assessment process. The main aim of this analysis is to define consequences, probability and level of risk by significance levels such as “high”, “medium” and “low”. The value of likelihood and consequences of a specific event are given by description. ISO 31000 recommends the following methods used for qualitative risk analysis: checklists and questionnaires, physical inspections, scenario building, Delphi method, SWOT analysis, flowcharts or event trees, likelihood/impact matrix, brainstorming. Risk rating matrix (also called likelihood/impact or consequence/probability matrix) is one of the most useful tools used in qualitative risk analysis. It combines qualitative or semi-quantitative ratings of the consequence and probability to produce a level of risk or risk rating, which are used for further analysis. Usually 3 x 3, 4 x 4 or 5 x 5 risk matrices are adequate.

Quantitative risk analysis is central to the stage of the risk assessment. It estimates practical values of consequences and their probabilities, and produces values of the level of risk in specific units defined while developing the context. In order to assess consequences and their probabilities decision maker has to construct a model of the problem situation. Risk modeling plays a dominant role in quantifying and measuring risk. Exploring and categorizing the sources of uncertainty and variability and quantifying the probabilities and magnitude of adverse effects and their consequences constitute the heart of risk modeling and analysis. Risk models are constructed to examine impact of uncertain parameters on outcomes. In general, the models for risk analysis are complex, hierarchic, with a large number of parameters with different types of uncertainty. This requires the use of hybrid

methods for construction of risk models. From a mathematical modeling perspective the approaches used for formalizing uncertainty and quantitative risk analysis can fall into the following groups:

- probabilistic and statistical approaches;
- expert and cognitive approaches;
- multi-criteria decision making approaches;
- fuzzy sets theory approaches.

By now conventional methods of treating uncertainty use statistical methods of estimation. In statistical methods for risk analysis the probability theory is used to assign probabilities to outcomes or future conditions. Three general approaches are commonly used to estimate probability: objective probabilities, probability forecasts, subjective probabilities. The classical concept of objective probability is of little use in analyzing risks because the problem situations are non-repetitive. In recent years the subjective (personalistic) view of probability has its important place. Once the probability assessment of future conditions has been made, the next step is to calculate statistical measures of risk: expected value, standard deviation and coefficient of variation, etc. The most powerful of statistical methods used for risk analysis in business is Monte Carlo simulation.

Due to the high level of uncertainty in modern business the implementation of expert methods and multicriteria decision making in risk modeling increases. One of the main method in multicriteria decision making is Analytic Hierarchy Process (AHP). This is a structured technique for organizing and analyzing complex decisions, including uncertainty. The method was developed by Thomas L. Saaty in 1980 (Saaty, 1980) and has been extensively applied and refined since then. The essence of this method is that human judgements can be used in performing the evaluations. Once the hierarchy of the problem situation is built, the experts (decision makers) evaluate its various elements by comparing them to one another two at a time, in respect to their impact on an element above them in the hierarchy. Synthesizing these judgments the AHP method gets a set of local and global priorities for the hierarchy. As reliability plays a very important role in relationships between tourism enterprises and their suppliers the AHP method can be used for modeling and evaluation of the reliability as well as the risk of the suppliers based on a number of criteria.

In risk assessment problems, concerning economic systems, decision makers encounter a variety of sources of uncertainty which are due to ambiguity in human cognition and perception of objects. For systematic treatment of the uncertainty due to ambiguity the concepts of fuzzy sets could be applied to construct models, thus taking the ambiguity into consideration. The theory of fuzzy sets was first proposed by L. Zadeh in 1965 ((Zadeh, 1965). The fuzzy sets theory provides a novel method of treating fuzziness in a systematic manner. In the fuzzy sets theoretic approach, fuzziness in the problem statement is expressed more or less subjectively in the form of a membership function. In risk modeling and analysis experts and managers are greatly supported by the use of linguistic variables. A linguistic variable is a variable whose values are words or sentences in a natural or artificial language. The values of a linguistic variable constitute its term-set. For example, the term-set of the linguistic variable "Level of a risk factor" might be

$$T=\{\text{very low, low, medium, high, very high}\}$$

Each term of the linguistic variable is a separate fuzzy set with its own membership function.

The fuzzy sets theory approach enables the creation of hierarchic models for calculating an integral risk index by taking into account the large number of various risk factors (qualitative and quantitative). First, a decision maker constructs a hierarchic model which consists of basic risks and sub-risk factors with different numbers of levels – figure 3. To model each sub-risk factor a different linguistic variable with its own membership functions like those on figure 4 and figure 5 is used. The five membership functions in figure 4 compose a five-degree standard fuzzy classifier. The membership functions in figure 5 compose a five-degree non-standard fuzzy classifier.

The analytical model of the five-degree standard fuzzy classifier, the algorithm for constructing non-standard fuzzy classifiers, and the equations for calculating an integral risk index can be found in the works of Nedosekin (Nedosekin; Nedosekin, Florov).

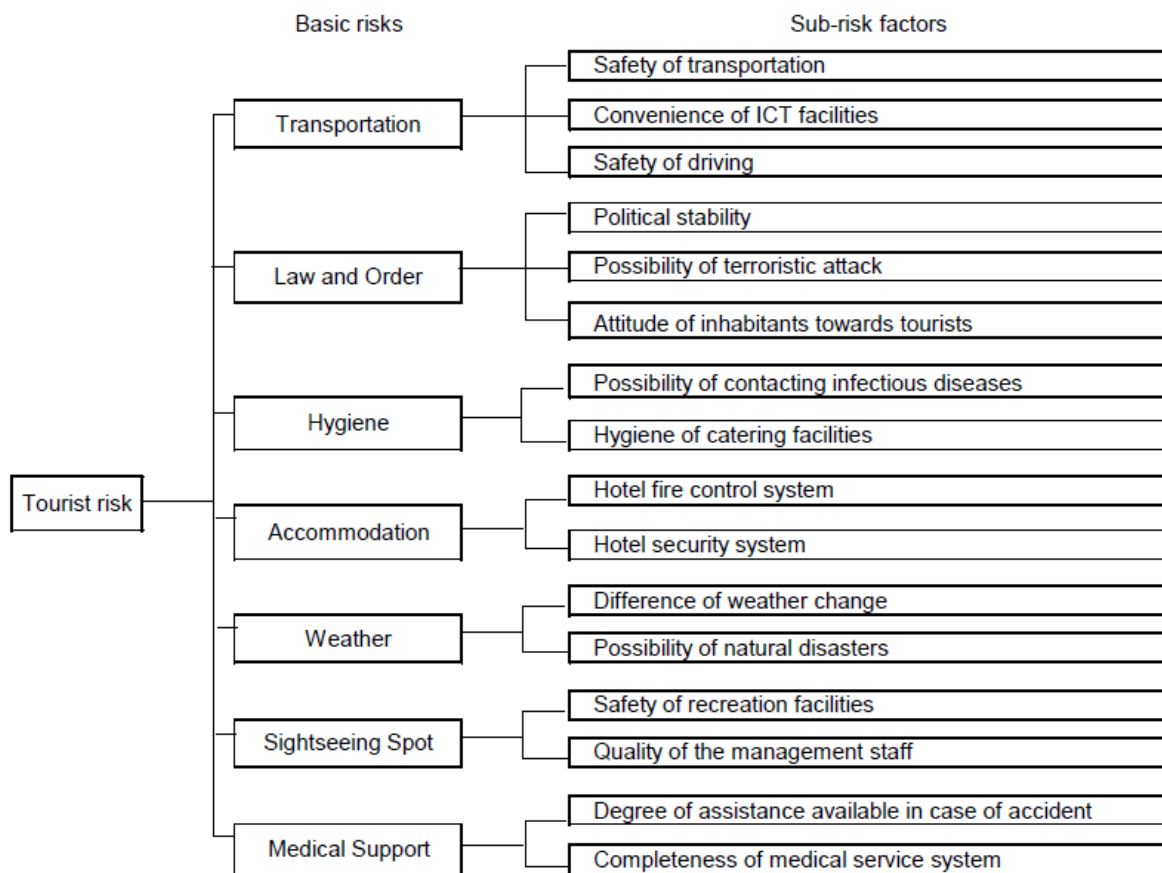


Fig. 3. Hierarchical Model for Tourist Risk Evaluation

(Source: Tsaur, S., G. Tzeng, K. Wang. *Evaluating Tourist Risks from Fuzzy Perspectives*, *Annals of Tourism Research*, 1997, vol. 24, pp. 796-812)

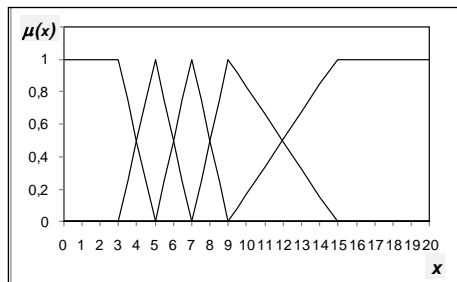


Fig. 4. Five-degree standard fuzzy classifier

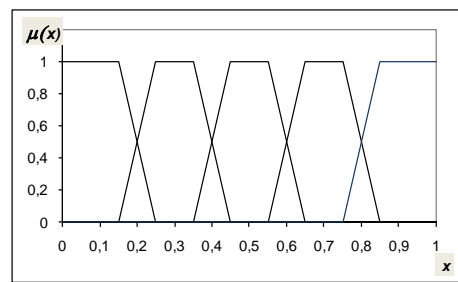


Fig. 5 Five-degree non-standard fuzzy classifier

The approaches and methods for formalizing uncertainty and risk assessment will play an increasing role in risk management and decision making. Therefore, research in this area is focused on developing and applying intellectual technologies, artificial intelligence and cognitive methods – fuzzy cognitive maps are useful tool for modeling relationships between risk factors and objectives of an organization.

The last element of the risk assessment process – risk evaluation, involves comparison between the estimated levels of risk and the defined risk criteria, in order to determine the significance of the level and the type of risk. Risk evaluation provides input to decisions about:

- whether risks need to be treated;
- prioritizing risk treatment options;
- the most appropriate selection of risk treatment strategies.

Risk treatment is presented in ISO 31000 as the activity of developing, selecting, and implementing appropriate control measures in order to modify the risk. Controls (or mitigation) are the major elements of risk treatment. They extend further to risk avoidance, risk transfer and risk tolerance. The most commonly used treatment option is focused on reducing the likelihood of risk occurrence (preventive controls) or the consequences of the risk if it occurs (corrective controls), or both. The most effective methods of risk control are those which redesign the systems and processes so that the potential for an adverse outcome is reduced.

Monitoring and review ensure that the organization monitors risk performance and learns from experience and risk reporting. The scope of activities covered by monitoring and review includes: monitoring the effectiveness of the existing controls and the implementation of additional controls, monitoring if risk assessment techniques are being properly applied, routine monitoring of risk performance indicators and their threshold values or limits, monitoring changes within the organization and the external business environment for the early detection of risks, monitoring the readiness of the organization to cope with major disruption, an annual review of the risk management framework, review of sources of risk information, etc. Accountability for monitoring and performing reviews as well as risk reporting structure should be established. Risk reporting system must provide reports on a regular basis, when necessary and ad hoc reports.

Communication and consultation are presented in ISO 31000 as part of the risk management process. Successful risk management in tourism enterprises is dependent on establishing and maintaining effective communication and consultation with stakeholders,



business partners, government agencies, etc. Developing an appropriate internal and external communication plan can assist the team approach to risk assessment and treatment. Communication efforts must be focused on consultation, rather than the one-way flow of information from decision makers to stakeholders. Regular communication and consultation with stakeholders bring together different areas of expertise for identifying, analysing and evaluating risks and support for a treatment plan. Appropriate and timely involvement of stakeholders at all levels of an organization ensures that the management of risk remains relevant and up-to-date.

Risk management is an important process for tourism enterprises. Development and implementation of an integrated risk management framework in those organizations are a complex and difficult task. Modern information and communication technologies and architectures such as Web Services, Service Oriented Architecture, Event-Driven Architecture, Enterprise Service Bus, Real Time Enterprise, etc. as well as mobile technologies can play an important role in the design and development of an integrated risk management framework.

### BIBLIOGRAPHY

- 1) A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, 2010.  
[http://theirm.org/documents/SARM\\_FINAL.pdf](http://theirm.org/documents/SARM_FINAL.pdf)
- 2) Courtney, H. A fresh look at strategy under uncertainty: An Interview.
- 3) <http://mckinseyquarterly.com>
- 4) ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines, ISO, 2009.
- 5) ISO 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques, ISO, 2009.
- 6) Larry D., D. Edwards, N. Mistilis, C. Roman and N. Scott. Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 2009, v. 30, pp. 63–74.
- 7) Nedosekin, A. Evaluation of the risk in business based on fuzzy data. (in Russian).  
[http://sedok.narod.ru/sc\\_group.html](http://sedok.narod.ru/sc_group.html)
- 8) Nedosekin, A., S. Frolov. Linguistic analysis of histogram of economic factors.
- 9) (in Russian) [http://sedok.narod.ru/sc\\_group.html](http://sedok.narod.ru/sc_group.html)
- 10) Risk Management in a Time of Global Uncertainty, 2012.  
<http://www.zurich.com/internet/main/sitecollectiondocuments/insight/risk-management-in-a-time-of-global-uncertainty.pdf>
- 11) Saaty, T. The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, New York, 1980.
- 12) Zadeh, L.A. Fuzzy sets. *Information and control*, 1965, v. 8, pp. 338-353.

## LEARNED HELPLESSNESS IN ORGANIZATIONS AND THE EFFECTS OF FEAR OF SUCCESS OVER COMPETITIVENESS

**Ahmet Ferda Cakmak Ph D**

Bulent Ecevit University  
[cakmak@beun.edu.tr](mailto:cakmak@beun.edu.tr)

**Gökhan Ofluoglu Ph D**

Bulent Ecevit University  
[gofluoglu@yahoo.com](mailto:gofluoglu@yahoo.com)

UDK: 005.32

### ABSTRACT

In some occasions, employees withdraw, avoid or do not exhibit the necessary behaviors to achieve their objectives. So, even if the employees may control the outcomes with taking the necessary actions, when restrained, they may be inadequate to demonstrate the desired and rewarded “creative and mature” behaviors. Learned helplessness can be regarded as a motivational deficit, but has a major distinction. Here, employees have the skills, abilities, and opportunities for successful performance but fail to perform because of prior rather than present contingencies. The feeling underlying this behavior pattern is referred to as learned helplessness, and is one of the most important factors that influences the success and competitiveness of enterprises.

In this study, feelings of learned helplessness will be discussed in terms of organizational behavior with the necessary measures and strategies to prevent or minimize the effects of learned helplessness on organizations.

**Keywords:** behavior, fear, success, competitiveness.

### INTRODUCTION

From the perspective of behavioral sciences in acquisition of personal characteristics, when the effects of individual factors are considered, the adaptability of environmental conditions in which the individual inhabits cannot be ignored. When we evaluate crises as developments that come about as negative aspects emerging suddenly and unpredictably under environmental conditions, and when we apply an incident recorded at a medical literature to the possible risks and dangers, we may encode such hazard ‘learned helplessness’, and the opportunity ‘learned powerfulness’. Thereby, we may have the chance to interpret close contact between medical and administrative disciplines on an interdisciplinary ground. Under such circumstances facing the risks or taking precautions against the crisis can be clarified by administrative endeavor. At this point, it is also worthwhile to say transforming the risks into opportunities or vice versa is similarly an administrative endeavor. In this sense, it is observed that the opportunity created by establishing a company, besides resulting in the risk of bankruptcy in due course, may also convert a business on the verge of bankruptcy into a success story by means of an incredible endeavor. Under the circumstances we confront with the question of whether this situation is the learned helplessness of the whole administrative endeavor, or an outcome of learned forcefulness. Hence the manager- entrepreneur type of person’s dilemma of learned

helplessness that we are trying to observe from this perspective emerges as a widespread contentment. Therefore this situation that creates a fundamental problem has an emphasis with vital importance in businesses.

### **LEARNED HELPLESSNESS: A THEORETICAL PERSPECTIVE**

Learned helplessness is the condition of a human or animal that has learned to behave helplessly, failing to respond even though there are opportunities for it to help itself by avoiding unpleasant circumstances or by gaining positive rewards (Seligman, 1975). Learned helplessness was first applied on dogs by Seligman et. al (1967) as a research on escapism, helplessness and control group (Yemez&Alptekin, 1998, p.22). Learned helplessness which also is conceptualized as "trained helplessness" (Norman,1988), is wholly dealt through all its perspectives first in the study of an article and later in Seligman's own book with all the aspects of learned helplessness. According to Seligman (1975) as human beings avoid any trauma that trigger any sort of happening, learned helplessness signifies getting away without waiting for the result of a voluntary act (Bjornstad, 2006, p.461). Explaining this experiment shortly is highly useful from the perspective of illustrating the subject. During the first phase of the experiment the dogs in the group of escaping and helplessness are placed in the box in which dogs are subjected to 64 shocks without showing a reaction that the shock is coming. The medium of experiment is arranged according to the group of dogs that the shock can be averted when they press a button with their noses when the shock comes, whereas in the helplessness group the dogs are unable to cut the shock by any means. The dogs in the escape group have learned to stop the shock by pressing their noses on the button after a few experiments. The dogs in the control group did not take part in this first phase of the experiment. In the second phase of the experiment escape and avoid training is applied to all three groups. To implement this all the dogs are placed in an experiment box that has two divisions. Stimulatory warning (light) is given to the dogs indicating that the shock is coming. The dogs are saved when they leap at the other section within 60 seconds after the stimulus is given, those dogs that cannot leap to the other section cannot be saved from the shock. According to the result of the experiment, in the first phase the escape group dogs which are successful in cutting the shock and the control group dogs learned to avoid the shock by leaping to the other section. Those dogs in the helplessness group failed in learning the second phase of the experiment. Moreover, the dogs in this group are totally pacified showing no reaction and waited for the shock to come to an end. In regard to Seligman et. al the ground of the pacified manner of the dogs in the helplessness group, lie in the fact that they could not learn the connection between their behavior in the first phase and the result of the behavior (Seligman & Maier, 1967). Following the dogs, in a similar research made on mice also an information gap is observed between time, behavior and testing (Hunziker & Santos, 2007).

Learned helplessness eventually took its place in scientific literature as a result of the experiments made on animals. The model that Seligman et al. developed to explain how the learned helplessness come to light on human beings is rather focused on what kind of results are reached when an individual learns what happens when the individual is unable to control the events by his/her behavior. According to the model in question, three shortcomings emerge on the individual who learns that he/she cannot control a certain result by his/her behavior. Instinctive, by learning that he/she is not ready enough for the behavior; cognitive, by weakening of his/her own control apprehension, and emotional, by

change in physical activities. In emotional shortcoming there is rather a behavioral tendency towards excitability and physical (sweating, shaking, blushing, stuttering and the like) tendency which are predominantly motivational tendencies (Linden vd., 1997).

At the present time, by means of using new scale development techniques at medical implementations towards learned helplessness, assessments made to measure learned helplessness increased (Boysan vd., 2008, p. 193). Besides, 'observable' part of a cognitive pathology that medicine categorized as learned helplessness can be studied by means of quantitative data. It should be articulated that such medical applications that can interpret what is visible has a clinical function. As one can see, the thinking that whether the experiments made on animals may reflect learned helplessness on human beings ultimately became a widely accepted view. The circumstances then can be handled related to stress in psychology, and related to the medium of crisis in businesses. The undermining aspect of sustainable entrepreneurship on the phenomenon of learned helplessness and its administrative activity which confronts us as a trap aimed at administrators and entrepreneurs becomes clear. In this context, the Model of Learned Helplessness, as a result of being exposed to uncontrollable incidents, is learning that reactions will not provide any effect on consequences and proposes that this learning is generalized by controllable provisions (Hiroto, 1974; Hiroto & Seligman, 1975; Overmier & Seligman, 1967). At the same time, this model perception of shortage of control that develops as a consequence of experience of uncontrollability allegedly give rise to depression in integration with the other realms of life (Cole & Coyne, 1977; Seligman, 1975'den akt. Bulduk, 2002, s. 49). Similarly, in pursue of the medical literature the contra-thesis of learned helplessness appears as "learned powerfulness (prepotency)". Taking all the factors of feelings and thinking such as worries, suffering, sorrow and stress that prevent the behavior the individual learned until now under control are mentioned as learned powerfulness (Rosenbaum, 1983, 1990; Güloğlu & Aydın, 2007). Rosenbaum (1989) states that learned powerfulness requires fighting against negative life incidents effectively for making changes at the existing behavioral habits or quitting them and it is more important to develop new and more effective behavior (Çoşkun, 2008, s. 60-64). Concerning the issue, having inspired by Rosenbaum's thinking other approaches (Rosenbaum, 1980; Rosenbaum & Jaffe, 1983) show that people with high level of learned powerfulness can fight back to preventive stress and problems more effectively.

#### **ENTREPRENEURS – ADMINISTRATORS IN THE AXIS OF LEARNED HELPLESSNESS AND LEARNED POWERFULNESS**

Learned powerfulness has close relation with the control zone which reflects a characteristic of entrepreneurs. The control zone comprises internal control that attributes importance for entrepreneurs. Internal control is the conviction that the entrepreneurs may determine their own future business ideas, business plans and business strategies rather than external determinants (Daft, 1991). All sorts of elements that surround their feeling and thinking drive the entrepreneurs to external control zone that is based on learned helplessness. In that case, learned powerfulness represents the internal control area of the entrepreneurs, whereas the learned helplessness represents the external control area of the entrepreneurs. By means of the other qualifications of the entrepreneurs such as confidence in themselves, being aware of the time lapsed, need to accomplish their

objective, their level of energy and tolerance for obscurity, learned helplessness and learned powerfulness interrelation can be established (Daft, 1991).

Literature concerns administration during crisis and crisis environment show that during depression era negative developments at organizational atmosphere almost develops in the manner of complication and in the manner of a domino effect triggering one another. When the crisis arises administrators go through the state of struggle with a lot of internal and external “destroying effects” of different sizes. In this state, the approach of the entrepreneurs/ administrators to “preparing for crisis” comes before “crisis management” approach. Another issue at least as important as this is related to the behavior of the entrepreneurs in apprehension of the environment and showing reaction to it. Likewise, crises, although unforeseen also bears the quality of learnability. Mainly in evaluation, level of learnability gives some ground to the ability of foreseeing the crisis. Basically, it should be considered that level of learnability will lead up to the skill of foreseeing the crisis.

Level of learnability is anticipated to enhance the level of being ready in any one subject. Whereas learnability under certain conditions may conduct wandering away from the usual, reluctance and diffidence in activities, decline in risk taking manners and in brief it may bring an “evasion” at the same time. In other words, learnability while inducing a conventional manner, on the other hand, discourage the motivation of this manner to reach a higher success level and would harm the essence of entrepreneurship inwardly (Erturgut, R., Soyşekerçi, S.2010).

#### **MANAGEMENT BLINDNESS AND THE EFFECTS OF LEARNED HELPlessness FROM THE WORKERS' POINT OF VIEW**

Management processes of the establishment, working manners, human resources policies or strategic decisions provided that it is right at a suitable t time and the results are positive, depending on the changes in the organization, external environmental factors, pressure of the rival companies, effect of the suppliers and the manner of the consumers at  $t + n$  time (n variable time factor) may undergo change. Time applied to a process may not give positive results as before when a different time is applied. Those organizations which predict this and have the courage to change it may succeed but in the organizations that do not inspect the process, do not evaluate the feedback of the workers and do not obtain sufficient change demand from its managers imply that business bluntness have long started (Erturgut, R., Soyşekerçi, S.2010).

We can study business bluntness in the basis of organization and individuals (employees) and divide into two. From the perspective of the organizations, at an ungainly and change-rejecting mode there will be more management blunders whereas organizations that are open to change and has the structure that evaluate their feedback may incur bluntness very little or almost none. The first precaution that an organization has to take to prevent management blunders is the education (culture) of the employees. If the employees have the initiative to criticize the process and if the medium where they can easily express that there is something wrong is provided, it is very productive for an organization. Then, the effect of the individuals on management blunders may be extremely large. We may integrate the experiment of learned helplessness carried out by Martin Seligman in 1965 to the theory here. Whenever the employees attempt, and cannot reach a solution by the attempts and thus become aware of the management blunder, next, they come to the

conclusion that they cannot change anything and they avoid trying it once again. Learned helplessness is one of the worst misfortunes and desperations of organization employees would experience. It will be more destructive across the organization. Yet, organizations are generally very successful at directing the employees to learned helplessness. One component of this issue is connected to appreciation and reward. In fact this is a cycle. That is to say: if the workers become possessed with the belief that they are not sufficiently appreciated after a successful work achievement, their motivation will reduce, the rate of wielding initiative will drop and the effort they exert to smooth up something that goes wrong will be nullified. Parallel to this, when there is no improvement at a process which is criticized by more than one person and this situation reduces the worker motivation the feedbacks will get lesser and lesser, learned helplessness will substitute for which the management bluntness level in the organization will rise.

### **IMPROVEMENT STRATEGIES FOR LEARNED HELPLESSNESS IN WORKING LIFE REGARDING THE WORKERS**

To overcome the learned helplessness that arises in businesses can be possible by clearing away the environmental factors that prevent the workers to use their initiative while awarding their passivity. It is pointed out that learned helplessness can be reduced in working life if managers reorganize the business by assuming more responsibility on themselves, become aware of their effectiveness and enable change. Only then will they be saved from this dire situation. The principal methods of improving learned helplessness in working life are as follows: (Güler,B.,2006):

- give warning to prevent the employees to find themselves unimportant,
- to enable the employees' to renew the definition of their competence
- to remind the previous achievements of the employees,
- to provide the business activities to replace the employees' feelings and thinking.

Motivating and appreciating the successful employees within the body of business by the organization will also motivate the other workers about being successful and will drive them out of the passive condition they are in (Güler, B., 2006).

In terms of the managements, to save the employees from learned helplessness which is one of the significant obstacles of enhancing the competitive capacity, managers may have to leave the employees to their own devices. Employees should be given opportunity to solve the problems by their own manner. Accordingly, employees need to be encouraged for them to provide a difference. Besides, the employees should be encouraged having been given precise targets and a specific time to fulfill the duty.

### **ORGANIZATIONAL STRATEGIES OF WINNING AGAINST LEARNED HELPLESSNESS**

Previously, stress effects are examined under the heading of organizational stress factors. Making the necessary changes and improvements with the particular effects will reduce the organizational stress to a great extent. In recent years organizations have started to appeal a variety of methods to resolve the stress medium and to enhance the worker performance. These programs are usually independent of each other and may be accomplished particular to the person. Yet, to reach to a productive result the programs



should be inter-related, comprehensive and widely participated. Managers might employ the following methods to cope with the stress (Ertugut, R., Soysekerci, S.2010).

**Supporting organizational medium:** Most of the large organizations develop impersonal systems within the scope of strict bureaucratic rules. Yet, systems must not overpower (tyrannize) but support the persons. The flexibility and tolerance medium that occurs in businesses reduce stress extensively. To convert the organizational structure into organic and horizontal as oppose to mechanized and vertical will increase sound communication and cooperation understanding. Alterations related to structure and process allows more sense of predominance on a person's attendance to work. Experimentally there has been no tested finding experimentally on the issue of connection between organizational medium and tension yet.

**Business design and business enrichment:** Applications such as assigning more responsibility on wage earners related to their work, to expand the variety of the elements in business, assigning persons self-determination, giving feedback, dividing the work or combining two different work, reduces stress in the extent of motivating, satisfying and relieving the individuals. Along with this, when not applied in a careful manner the particular applications may emerge as a cause of a new stress. Therefore, business design and business enrichment applications are not a remedy individually. The manager must place emphasis on the individual to enhance self-confidence and self-respect with such applications (Ertugut, R., Soysekerci, S.2010).

**Lessening the confrontation and clarifying the organizational role:** when the job definition is not converted into written forms in businesses, when the borders of jobs are not specified, as stated before, the tension level rises. Therefore, the context of the role that individuals play should not only be verbally said but also notified written at the same time. The confrontation occurs not at routine, repetitive works but rather at professional occupations. Making the organization's chart conceivable, presenting the hierarchy of authority and responsibility, assessment of the area the people will be responsible to give an account, will prevent people from worrying unnecessarily giving them a relief.

**Developing career plan:** Career plans is related to where the employed personnel in the business will attain in 3 or 5 years and at which sections they will be employed. At least in terms of certain positions for the career direction and steps do not become perceptible causes the individuals to work in indefiniteness. Particularly, for the individuals that work at professional occupations need progress and promotion rules, rules for rise in salary and internal transfer rules to establish a reducing effect on the tension. Although career plan substantially depends on the individual's own preference, the management independent from the individuals separately specifies the career plans, which also clarifies the progress and promotion advancement. Lifting the uncertainty makes the behavior displayed to be more deliberative.

## CONCLUSION

The most important factor that paves the way to learned helplessness is behavioral deficiency as a result of lack of control in the organizational structure. Learned helplessness, realized during working life may arise from the management itself and/or the individuals. In the workplace setting, generally learned helplessness happens over time. Past experience dictates people's thoughts and consequently their beliefs about what they can and can't do.



When a group begins to believe that they only have a small locus of control over their destiny they begin to behave that way. From the organizational point of view resolving the deficiency is extremely important. It is of utmost importance for the employees to hold the control power and influence the decision mechanism in their own area. From the individualistic point of view, it is extremely important that an individual has positive perspective concerning the business and that the individual works in a manner far from negative emotions like occupational exhaustion, unsatisfactory work and alienation. For the management, taking the necessary precautions against the unwanted conditions and providing the possibility of control in the employment of the workers as well as reducing the stress caused by these negative feelings on the individual is of vital importance.

Learned helplessness effects competitive power negatively in organizational medium. One can conclude that human resources always are a potential source of sustained competitive advantage. However, because human resources are characterized by causal ambiguity, social complexity, and unique historical conditions, not all firms can successfully develop human resources as a sustained competitive advantage. That also has great essence in this perspective to eliminate the individualistic learned helplessness.

#### REFERENCES

- 1) Boysan, M., Beşiroğlu, L., Kara, H., Kayri, M., Keskin, S. (2008). Sınırlılık algısının depresyonla ilişkisi:Psikometrik bir analiz. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9: 191-196.
- 2) Bulduk, S. (2002). Öğrenilmiş çaresizliğin görev etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(50): 77 – 88.
- 3) Bjornstad, R. (2006). Learned Helplessness, discouraged workers and, multiple unemployment equilibria. *The Journal of Socio-Economics*, 35: 458-475.
- 4) Coşkun, Y. (2008). The Prediction of Learned Resourcefulness of High School Students by the Relationship within Their Families. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 9(16): 43-65
- 5) Daft, R. (1991). *Management, Entrepreneurship and Small Business*. Third Edition, N.York.
- 6) Ertugut, R., Soyşekerci, S.(2010). Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller:Kriz ve Öğrenilmiş Çaresizlik Sarmalında Girişimci-Yöneticiler. Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2, Sayı:2, 35-46
- 7) Güler, B.,(2006). Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik, Liberte Yayınları, İstanbul, 2006
- 8) Güloğlu, B., Aydın, G. (2007). İlköğretim 5. sınıf öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük ve otomatik düşünce biçimi arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 157-168.
- 9) Hiroto, D. S. ( 1974). Locus of control and learned helplessness. *Journal of Experimental Psychology*, 102,187-193.
- 10) Hiroto, D. S., & Seligman M. E. P. (1975). Generality learned helplessness In Man. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31: 311-327.
- 11) Hunziker, M.H.L., Santos, C.V. (2007). Learned helplessness: Effects of response requirement and interval between treatment and testing. *Behavioral Processes*, 76: 183-191.

- 12) Linden, D. R., Savage, L. M., Overmier, J. M. (1997). General learned irrelevance: A Pavlovian analog to learned helplessness. *Learning and Motivation*, N: LM960963, 28: 230-247.
- 13) Norman, D. (1988). *The Psychology of Everyday Actions*, (ed.) In Norman, The Psychology of Everyday Things, N.York: Basic Books.
- 14) Overmier, J. B., ve Seligman, M. E. P. (1967). "Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning". *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63: 23-33.
- 15) Seligman, M. E. P, Maier, S. F. (1967). Dailure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74: 1-9.
- 16) Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development and death*. San Francisco: W.H. Freeman.
- 17) Rosenbaum, M. (1983). Learned resourcefulness as a behavioral repertoire for the self-regulation of internal events: Issues and speculations, (ed.) C. M. Franks, M. Rosenbaum, Y. Jaffe, N.York.
- 18) Rosenbaum, M., Jaffe, Y. (1983). Learned helplessness: The role of individual differences in learned resourcefulness. *British Journal of Social Psychology*, 22: 215–225.
- 19) Rosenbaum, M. (1989). Self-control under stres: The role of learned resourcefulness. *Advances in Behavior Research and Therapy*, 11 (4): 249-258.
- 20) Rosenbaum, M. (1990). *The role of learned resourcefulness in the self-control of health behavior*, (ed.) M. Rosenbaum, N.York.
- 21) Yemez, B., Alptekin, K. (1998). Depresyon etiyolojisi. *Psikiyatri Dünyası*, 1: 21-25.

## ПРАВНА ЗАШТИТА НА ПРАВАТА ОД ИНДУСТРИСКА СОПСТВЕНОСТ

### LEGAL PROTECTION OF INDUSTRIAL PROPERTY RIGHTS

**Доц. д-р Светлана Вељановска**

УКЛО Битола, Правен факултет – Кичево

**Svetlana Veljanovska Ph D**

UKLO Bitola, Faculty of Law - Kicevo

[svetlanaveljanoska@hotmail.com](mailto:svetlanaveljanoska@hotmail.com)

УДК: 347.77.037:341.24

#### АПСТРАКТ

Појдовна рамка за определување на правата од сферата на индустриската сопственост во овој труд е членот 1 од Париската конвенција за заштита на индустриската сопственост со дополнително вклучување на know-how правата и корисните модели.

Во трудот ќе биде направена разлика помеѓу категориите кои се регистрираат (патент, корисен модел, индустриски дизајн, трговска марка, ознака на географско потекло и сл.) од оние кои не се регистрираат (деловна-трговска тајна и know-how).

Ќе бидат опфатени граѓанско-правната, управно-правната и казнено-правната заштита како и правните мерки кои можат да ги преземат субјектите во случај кога некое лице ги повреди правата од интелектуална сопственост.

Во правниот систем на Република Македонија различните видови на правна заштита не се исклучуваат едни со други туку можат да се користат паралелно во зависност од интересите на засегнатите субјекти. Правната заштита на индустриската сопственост треба да содржи и можност за превенција на штети, компензација на настанатите штети како и мерки за спречување на настанување на штети.

Како нов момент ќе биде анализирана т.н. граѓанска казна која е новина во нашиот правен систем и сеуште не е во целост заживеана во практиката.

**Клучни зборови:** индустриска сопственост, правна заштита, видови права.

#### ABSTRACT

The starting framework for determining the area of industrial property rights in this paper is the 1st article of the Paris Convention for the Protection of Industrial Property with including of know-how rights and the useful models.

The paper will be made on the difference between the categories that register (patent, utility model, industrial design, trademark, designation of geographic origin, etc.) from those who do not register (business trade secrets and know-how). Will include civil law, administrative law and criminal legal protection and legal measures that can take subjects in a case where a person's intellectual property rights are violated.

In the legal system of the Republic of Macedonia various types of legal protection do not exclude each other but can be used in parallel depending on the interests of

stakeholders. Legal protection of industrial property rights should include the opportunity for prevention of damages, compensation for damages as well as measures to prevent the occurrence of damage.

As a new point will be analyzed the so-called civil penalty which is a novelty in our legal system is not yet fully re-energized in practice.

**Keywords:** industrial property, legal protection, types of rights.

## ВОВЕД

Правата во сферата на индустриската сопственост се субјективни граѓански права кои вредат во толкава мерка во колкава што можат да се реализираат во практиката. Тоа значи дека доколку постои можност за нивна правна заштита, тогаш тие имаат поголема вредност, односно, со постоењето на мерки за правна заштита во случај на повреда или загрозување дефинираните правни лекови им овозможуваат на имателите на правата истите да ги регулираат во правниот промет.

Спроведувањето на правата од индустриска сопственост се поставува како проблем кога некое лице неовластено ќе посегне по некое од овластувањата кои се составен дел од заштитените права. Тогаш во сила стапуваат мерките на граѓанско-правната, казнено-правната или прекршочната заштита во зависност од степенот на прекршувањето на правата од индустриска сопственост.

Појдовна точка со која се регулираат правата и обврските во сферата на индустриската сопственост е Париската конвенција каде во чл 1 е дефинирано што се подразбира заштитата на овие права.<sup>435</sup> Предмет на заштита според ревидираната Хашка конвенција од 1925 година се патентите, корисните модели, индустрискиот дизајн, фабричките и трговските марки, услужните марки, трговското име, ознаката на географско потекло и нелојалната конкуренција.

Како што се развива науката, односно со појавата на новите индустрии, во рамките на индустриската сопственост се вклучени и знаењето и искуството попознато под терминот know-how и корисниот модел. Договорот за трговски аспекти на правата од интелектуална сопственост во овие рамки ги вброи и трговската тајна како и топографијата на интегрални кола и името на домен.

Правно заштитени права од индустриска сопственост кои мора да поминат соодветна постапка за регистрација се: патентот, корисниот модел, индустрискиот дизајн, трговската марка, ознаката на потекло на производот, географската ознака, топографијата на интегрално коло и името на домен. Секоја постапка се карактеризира со почитување на определени правила дадени во рамките на ЗИС, но тоа не е предмет на истражување на овој труд.

Правно заштитени права кои не подлежат на постапка на регистрирање се: трговската односно деловната тајна, неоткриената информација и know-how. Тие се штитат преку правилата на дејствување на нелојалната конкуренција.

<sup>435</sup> Париска конвенција за заштита на индустриска сопственост донесена во 1883 година во Париз дополнета и менувана во Мадрид -1891 г; Брисел -1900 г; Вашингтон – 1911г; Хаг- 1925г; Лондон- 1958г; Стокхолм -1967г и 1979 година.

## ГРАЃАНСКО ПРАВНА ЗАШТИТА НА ПРАВАТА ОД ИНДУСТРИСКА СОПСТВЕНОСТ

Граѓанско правна заштита уживаат пронајдувачите и другите творци чии творби се штитат со Законот за индустриска сопственост. Покрај материјалните на заштита подлежат и моралните права што е регулирано во чл 95 од Законот.

Во практиката најчесто повредите на правата од индустриска сопственост се од аспект на имитирање на некоја заштитена марка, при што докажувањето на оваа повреда е мошне проблематично.<sup>436</sup> Тужба поради повреда на правото од индустриска сопственост може да поднесе подносителот на пријавата, носителот на правото, овластениот корисник или стекнувачот на исклучителна лиценца. Со оглед на флексибилноста на роковите за поднесување кои се дадени во ЗИС, од 3 до 5 години по дознавањето на повредата во практиката кај нас имаме скроман број случаи на вакви постапки пред судовите во земјава.

Во случај на констатирани повреди на правото најважен е надоместокот на направената штета што се смета како граѓанско - правна санкција која во најголема мерка се применува кога ќе се докаже постоењето на штетата. Сепак, фактот дека тужителот треба да го докаже не само постоењето на штетата туку и причинско - последичната врска помеѓу штетата и против - правното дејство на тужениот е причина поради која голем број од оштетените не започнуваат ваква постапка пред судовите во земјава.

При настанување на повреда на авторското и сродните права постои можноста секој од авторите поединечно да побара заштита на правото во целост што се третира како активна легитимација на положбата на тужителите.

Во случај повеќе лица да повредиле некое право сите одговараат како солидарносни должници што значи дека секој од нив одговара за повредата во целост.<sup>437</sup>

Со Законот за индустриска сопственост и Законот за заштита на авторските и сродните права за повреда на правата тужба може да поднесат носителите на активна легитимација на правата. Видовите тужби се во согласност со позитивните законски прописи а најчести се : деклараторната тужба, тужбата за надомест на штета, тужба за вознемирување на сопственост и сл.

Од страна на судовите во РМ тужбите од областа на заштитата на правата од индустриска сопственост (вклучително и авторските и сродни права ) немаат третман на итност и траат неоправдано долго. Најчесто аргументите во судовите се дека се преполнети со предмети од другите области, дека овие предмети се посспецифични и потешко се докажуваат и сл.

За таа цел се предвидени и мерки од типот на вонсудско решавање на споровите за што подолу ќе биде елаборирано.

<sup>436</sup> Дефиниција за имитирање според ЗИС /93 чл 95 ст 3 : имитирање има кога просечен купувач или корисник на услуга може да ја согледа разликата само ако обрне посебно внимание или ако има превод, транскрипција или транслитерација на жигот или знакот. Под просечен купувач се подразбираат секојдневните купувачи и се одредуваат за секој случај поединечно.

<sup>437</sup> Ова е регулирано со чл 183 ст2 од ЗАПСП

## **КАЗНЕНО ПРАВНА ЗАШТИТА НА ПРАВАТА ОД ИНДУСТРИСКА СОПСТВЕНОСТ**

Казнено правните санкции во македонското законодавство се регулирани со Кривичниот законик и се однесуваат на потешки повреди во сферата на правата од индустриската сопственост. Најчести во практиката се: пиратеријата на аудио-визуелно дело и фонограм (чл 157 б,в,); неовластена употреба на туѓ пронајдок или софтвер (чл 286); неовластена употреба на туѓа фирма или заштитен знак (чл 285).

Дефинирањето на овие повреди покажува дека станува збор за дела со умисла, при што сторителот постапува со намера да ги измами купувачите или корисниците на неговите услуги. Во зависност од делото се врши одземање на предметот доколку станува збор за пријавен пронајдок, или предметите кои настанале по негов терк. Покрај тоа казната е парична или затворска во траење од три до пет години.

## **УПРАВНО ПРАВНА ЗАШТИТА НА ПРАВАТА ОД ИНДУСТРИСКА СОПСТВЕНОСТ**

Еден од начините за откривање на неправилности во работењето на правните субјекти кои можат да се третираат од аспект на правната заштита е и работењето на инспекциските служби во земјава. За конкретната проблематика надлежен е Државниот пазарен инспекторат кој својата надлежност ја реализира во соработка со Министерствата за економија и за култура.

Една од причините за ефектуирање на практиката да се применуваат надзорот на инспекциските служби и поведувањето прекршочна постапка при констатирани неправилности е долготрајноста на судските постапки. Со Законот за државен пазарен инспекторат, но и со Законите за прекршоци, ЗИС, ЗАПСП и сл инспекторите можат пооперативно на функционираат и да постапуваат при утврдени неправилности при инспекцискиот надзор.

Исто така територијалната распространетост на инспекторите во општините овозможува за бидат пооперативни, поефикасни и побрзи во спроведувањето на правните мерки и средства за санкционирање на утврдени прекршоци.

Специфика на прекршочната постапка е што покрај физичките лица одговараат и правните лица по принципот на објективна одговорност што значи дека за правното лице е доволно да се утврди постоење повреда на пропис определен како прекршок. Позитивните законски прописи во РМ од одговорност не ги изземаат ниту странските правни лица кои имаат претставништво во земјава ако прекршокот е сторен на територијата на РМ.

Во зависност од тежината на сторениот прекршок санкциите се движат во рамките на казни, опомени, мерки за безбедност и воспитни мерки. Казните се парични или казна затвор при што казната затвор може да се изрече само на физичко лице, додека паричните и на правни лица.

Прекршочната постапка се поведува по барање на овластен орган, на оштетеното лице или службеното лице кое изрекло мандатна казна и истата не била платена на самото место.

Прекршоците во РМ сеуште се решаваат во постапка пред основните судови во земјава со жалбена постапка пред апелационите судови. Иако во 2005 година се

создаде можност органите на државна управа и другите органи кои вршат јавни овластување да водат прекршочна постапка и да изрекуваат санкции, оваа одредба сеуште не е операционализирана.<sup>438</sup> Врховниот суд постапува по вонредни правни лекови.

### **ГРАЃАНСКАТА КАЗНА КАКО НОВ МЕТОД ВО НАШИОТ ПРАВЕН СИСТЕМ И НЕЈЗИНАТА ПРИМЕНА**

Граѓанската казна како одредба е новина во правниот систем на РМ. Таа најпрво се вовеле во Законот за авторски и сродни права во членот 188 а потоа се воведува и во Законот за индустриска сопственост во член 303.

Повредата на правата со намера или крајна небрежност му даваат можност на носителот на правото да побара исплата на вообичаениот надоместок зголемена за 200% независно од тоа дали имотната штета е во тој износ. При определување на висината на казната судот се води од степенот на вина на тужениот, износот, вообичаениот надоместок и можеби најважен момент –превентивната цел на казната.<sup>439</sup>

Во ставот три се остава можност носителот на правото да побара разлика во обештетувањето ако имотната штета е поголема од изречената казна.

Теоретичарите кои ја следат проблематиката на правната заштита и соодветните мерки за нејзина примена имаат спротивставени мислења околу примената на граѓанската казна. Основните забелешки се дека таа излегува од функцијата за надомест на штета и дека се избегнува првичната цел –да се надомести направената штета, туку се приоѓа кон повеќекратен надомест кој подразбира казнено дејствување врз сторителот. Поддржувачите на граѓанската казна токму тој момент на превенција го земаат во предвид истакнувајќи дека со тоа се влијае на потенцијалните-идни сторители на повреди да размислат пред да направат иста или слична повреда. Исто така има и казнен карактер –сторителот да не ја повтори повредата.

Досегашната практика во РМ покажува дека одредбата за применување на граѓанската казна не заживеа. Можеби во тие рамки треба да се размислува за воведување на износи кои би се пресметувале по аналогија на надоместокот за лиценца, што секако би било поприфатливо и би се определувало за секој случај поединечно во зависност од пазарните услови за дадениот прекршок.

### **ВОНСУДСКО РЕШАВАЊЕ НА СПОРОВИТЕ ВО СФЕРАТА НА ИНДУСТРИСКАТА СОПСТВЕНОСТ**

Претходно споменав дека еден од проблемите со кои се соочуваат подносителите на пријави за нарушување на правата во областа на индустриската сопственост е спорото решавање од страна на судовите. Причините за тоа се нивната недоволна едуцираност во правилното познавање на проблематиката но и потребната експертиза за да се дојде до правилна пресуда.

<sup>438</sup> Амандман XX од Уставот на РМ, Сл.В. бр 107/2005 од 09.05.2007

<sup>439</sup> ЗИС чл 303 ст 1 и 2



Позитивното законодавство дава можност за брза одлука во делот на повлекување, заплена или уништување на фалсификувани производи но времените мерки кои се донесуваат при тоа подоцна се предмет на дополнителна постапка која ги усложнува работите.

Носителите на правото можат да побараат времени мерки ако станува збор за намерно измамување на потрошувачите, злоупотреба на туѓа трговска марка што се казнува како кривично дело и конфискување на фалсификуваните производи. Сторителите на овие дела одговараат во согласност со Законот за облигациони односи. Нашето законодавство дава можност да се побара Јавното обвинителство да поднесе пријава против сторителите на повреди на правата од интелектуална сопственост а во случај државата да нема интерес носителите на правото поднесуваат приватна тужба.

Постапката на вонсудско решавање на спорот се препорачува во делот на медијација ако се знае кој е сторителот на прекршокот и ако има согласност од двете страни за некаков договор, додека арбитража од страна на судовите во досегашната практика не наишла на некоја поголема примена.

Поаѓајќи од фактот дека медијацијата (медијаторите) во досегашната практика избегнува да се занимава со спорови кои се со поголема вредност и се насочува пред се кон семејни спорови и предмети кои не се поврзани со големи финансиски обештетувања, во догледен временски период многу потешко би се работело на повреди на правата од индустриската сопственост преку алтернативни - вонсудски решавања на споровите.

Можеби ако судиите во текот на подготвителните рочишта почесто упатуваат на арбитража би имало некој поголем ефект во тој дел, но сепак останува да се види како работите ќе се одвиваат во судската практика во РМ.

### ЗАКЛУЧОК

Согласно со законите кои ја регулираат проблематиката на заштита на правата од индустриска сопственост генерално се предвидени три видови на заштита: граѓанско –правна, казнено – правна и управно – правна заштита. Овие облици на заштита не се исклучуваат меѓусебно туку може да се констатира дека тие всушност се надополнуваат една со друга доколку се јави потреба од тоа.

Примарната улога на граѓанско –правната заштита е да се спречи неовластено користење, неовластено располагање и имитирање на заштитените права од индустриска сопственост. Тужбата е основниот инструмент да се покрене соодветната постапка и преку неа носителот на правото може да бара надомест на штета, забрана за понатамошно вршење на повредите, јавно објавување на пресудата на сметка на тужениот. Во принцип постапката по тужба за повреда на правата од индустриска сопственост е итна.

Казнено –правната заштита има за цел да врши заштита од потешки повреди на правото на индустриска сопственост. Таа е во согласност со казнените санкции содржани во Законот за индустриска сопственост, но и Кривичниот законик на РМ каде за дела кои претставуваат повреда на пронаоѓачкото право и неовластена употреба на туѓа фирма, знак и сл. законодавецот предвидува и затворски казни во време од три до пет години. ЗИС најчесто предвидува парични казни.

Управно-правната постапка најчесто го регулира правото на стекнување и заштита на правата од индустриска сопственост. Орган кој е задолжен за стекнување и заштита на правата од индустриска сопственост е Заводот за заштита на индустриска сопственост на РМ. Тој постапува по одредбите на Законот за општа управна постапка и посебна управна постапка која е утврдена во ЗИС како и по правилниците за правата на патент, модел, мостра и сл. Заводот е надлежен за решавање во прв степен а второстепената постапка е во надлежност на орган на управата. Конечните спорови по управните спорови ги разрешува Врховниот суд на РМ.

Правната заштита на правата од индустриска сопственост остават можност и за вонсудско решавање на спорите но оваа метода не е многу често практикувана во нашата земја што остава можност за нејзино развивање исто како и граѓанската казна како новина во практиката во РМ.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Анастасовска, Д. Јадранка и др. **Основи на правото на индустриска сопственост**, Македонска ризница, Куманово 2000
- 2) Анастасовска, Д. Ј., Пепељугоски В. **Право на интелектуална сопственост**, Правен факултет, Скопје, 2008
- 3) Вељановска С. **Индустриска сопственост**, Авторизирани предавања. Правен факултет Кичево. 2012
- 4) Пепељугоски, В. **Повреда на правата од индустриска сопственост и нивна заштита**, Охрид, 1994
- 5) Закон за индустриска сопственост на РМ
- 6) Закон за авторски права и сродни права на РМ

## ЕКОЛОШКАТА ПОЛИТИКА ВО ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА Р.МАКЕДОНИЈА

### ECOLOGICAL POLICY IN SOUTHEAST EUROPE

**Проф. д-р Арсе Петрески**

Универзитет “Свети Климент Охридски” Правен факултет

**Arse Petreski Ph D**

University „St. Kliment Ohridski“ Faculty of law

[arse.petrevski@uklo.edu.mk](mailto:arse.petrevski@uklo.edu.mk)

[dr\\_arse\\_petreski@yahoo.com](mailto:dr_arse_petreski@yahoo.com)

**М-р Флорида Кулевска**

СОУ „Таки Даскало“ Битола

**Florida Kulevska M Sc**

SOU Taki Daskalo

УДК: 502.131.1(4-672ЕУ:497.7)

#### АПСТРАКТ

Регионот на Југоисточна Европа, односно Западен Балкан го карактеризираат помеѓу другото, одредени специфични транзициони околности, формално прокламирани цели во врска со членството во ЕУ и ниско ниво на меѓусебна соработка во областа на животната средина. Отсуството на јасни и формално утврдени рамки на меѓусебната соработка би можело да се надмине со склучување на регионални договори за соработка, како и институционална соработка преку создавање на заеднички тела.

Се разгледуваат можните елементи на Конвенцијата за соработка на државите од ЈИЕ – Западен Балкан во областа на животната средина и одржливиот развој. Во трудот се поаѓа од ставот дека унапредувањето на примената на меѓународните договори во областа на животната средина се во непосредна функција на европските интеграции на државите во регионот, односно дека со склучување на посебен меѓународен договор за соработка на државите во регионот во делот на животната средина и одржливиот развој би придонело за забрзување на европските интеграциони процеси на државите во регионот.

**Клучни зборови:** животна средина, одржлив развој, меѓународни договори, ЕУ, Југоисточна Европа, западен Балкан, европски интеграции.

#### ABSTRACT

South Eastern Europe, the Western Balkans is characterized among other things, specific transitional circumstances, formally proclaimed objectives related to EU membership and low level of mutual cooperation in the field of environment. The absence of a clear and formally defined framework of mutual cooperation could be overcome by concluding regional agreements on cooperation and institutional cooperation through the

establishment of joint bodies. Looking at possible elements of the Convention on the cooperation of the countries of South East Europe - Western Balkans in the field of environment and sustainable development. The paper starts from the view that the promotion of the application of international agreements in the field of the environment in the immediate future of the European integration of the countries in the region, that the conclusion of a separate international agreement for cooperation between the countries in the region in the field of environment and sustainable development would contribute to the acceleration of the European integration processes of the states in the region.

**Key words:** environment, sustainable development, international treaties, EU Southeastern Europe, Western Balkans, European Integration.

### ВОВЕД

Најголемиот дел од македонските граѓани се изјаснија дека иднината на својата држава ја гледаат во Европската унија. Токму затоа, неопходно е да се востанови каква политика води Унијата, како би можеле, следејќи ја истата, да се интегрираме во европското семејство. Моделот за интегрирање во ЕУ е втемелен врз стратегии за долгорочен економски растеж, социјален развој и заштита на животната средина, кои меѓусебно се преплетуваат. Воедно, инвестирањето во заедничката иднина со нејзините најблиски соседи е фундаментално за долгорочна политичка стабилност на самата Европска Унија. Проширувањето на Европската унија со други држави, се базира врз развојни програми кои се насочени кон постигнување безбедни економски услови, социјална кохезија, заштита на животната средина и политичка стабилност. Со други зборови, политиката на ЕУ се заснова врз одржливиот развој.

### ОБЛИГАЦИОНО – ПРАВЕН ОСНОВ НА ЕВРОПСКИОТ ЕКОЛОШКИ РАЗВОЈ

Познато е дека договорите ја конституираат самата ЕУ, а воедно и ја насочуваат нејзината генералната политика. Генерално согледано, со договорите со кои се конституира ЕУ, таа е насочена кон постигнување на одржливиот развој, меѓу другото, и во контекст на сите политички одлуки: и економски, и социјални и оние кои се однесуваат на животната средина.

Така, во Договорот за формирање на Европската економска заедница или Договорот од Рим (Treaty on establishing the European Economic Community, 25 мај 1957), се вели дека задача е на Заедницата да промовира високо ниво на заштита и подобрување на квалитетот на животната средина. Од друга страна пак, во Договорот од Мастрихт, (од 7 февруари 1992, влезе во сила на 1 ноември 1993), се наведува дека одржливиот развој се зема како принцип кој ќе биде земен предвид при промовирањето економски и социјален напредок (согласно неговата Преамбула).

Со Договорот од Амстердам (потпишан на 2 октомври 1997, влезе во сила на 1 мај 1999) се прифаќа обврската за “постигнување урамнотежен и одржлив развој” (член Б) и се вели дека финансиските инструменти на Унијата ќе работат кон обезбедување на економски растеж, социјална кохезија и заштита на животната средина.

Исто така, се наведува и дека барањата што ги поставува заштитата на животната средина мора да бидат интегрирани при дефинирање-то и спроведувањето на политиките и активностите на Унијата .... со посебен нагласок на

унапредувањето на одржливиот развој. Ова претставува пресврт во акцентирањето на важноста на одржливиот развој во политиките на Европска унија. Во Договорот од Ница, потпишан на 26 февруари 2001, се вели дека ќе се користат пазарно ориентирани олеснувања и инструменти за да се постигне заштита на животната средина), и кон промовирање на одржливиот развој”<sup>440</sup>

Во Договорот за донесување на Уставот за Европа<sup>441</sup>, се вели дека таа, меѓу другото, ќе придонесува и кон одржлив развој на Земјата. Во “Основни права на Унијата” (дел од Преамбулата) се наведува дека Унијата има намера да промовира балансиран и одржлив развој, и дека заштита на животната средина и мора да бидат интегрирани во политиките на Унијата во согласност со принципот на одржлив развој. Понатаму<sup>442</sup>, се прецизира дека Унијата ќе соработува на сите полиња на меѓународните односи со цел да го зајакне одржливиот економски, социјален и развојот на животната средина во земјите во развој. Воедно, во 2005 година, Европската комисија достави до Советот и до Европскиот пар-ламент “Нацрт декларација за водечки принципи за одржлив развој”<sup>443</sup>, во која се вели: “Европската Унија е цврсто определена за одржлив развој. Тоа е клучниот принцип на сите политики и активности ... Декларацијата ја потврдува долгорочната визија за одржливост, ги идентификува главните цели на политиките и активностите на Унијата и го опишува начинот на кој Унијата сака да ги достигне тие цели. Овие водечки принципи кореспондираат со основните вредности на динамичниот европски модел на оштество... Одржливиот развој е клучна цел на сите политики на Европската заедница”.Прашањето на одржливиот развој редовно се разгледува и на највисоките состаноци на Европскиот совет<sup>444</sup>.

### СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА

Европската Унија има усвоена стратегија за одржлив развој, а и поединечните земји-член-ки имаат усвоени свои, национални стратегии за одржлив развој. Исто така, голем број од земјите имаат формирано национални тела (совети, комисии, комитети) за одржлив развој.

Стратегија за одржлив развој на Европска Унија. Во 2001 година, пред Европскиот парла-мент, Европската комисија презентираше предлог на Стратегијата за одржлив развој на Европска Унија.<sup>445</sup>

По тој повод, Романо Проди (тогашниот претседател на Европската комисија), во својот говор истакна дека одржливиот развој е императив и дека мора да се преземе се’ што е возможно, па дури иако тоа значи некакво жртвување во процесот на промени и транзиција. Интересен е неговиот став и убеденост дека доколку

<sup>440</sup> На страна 78, Declaration on Article 175 of the Treaty establishing the European Community

<sup>441</sup> Treaty establishing a Constitution for European Union.

<sup>442</sup> Во “Надворешна акција на Унијата”, во член III-292, точка 2

<sup>443</sup> Draft Declaration on Guiding Principles for Sustainable Development, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Brussels, 25.5.2005 COM (2005) 218 final, Commission of the European Communities, [www.europa.eu.int/comm/sustainable/docs/COM\\_2005\\_0218\\_F\\_EN\\_ACTE.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/sustainable/docs/COM_2005_0218_F_EN_ACTE.pdf)

<sup>444</sup> Почнувајќи од постигнатата согласност (на Советот одржан во Луксембург, 1997) за развивање структурен систем за поднесување извештаи за одржлив развој, последователните Совети прогресивно го разгледуваа интегрирањето на стратегиите за животна средина во секторските политики и издигнувањето на животната средина како неодминлив дел при развивањето на политиките.

<sup>445</sup> Стразбур, 15 мај 2001 година.

конкретните предлози од стратегијата за одржлив развој се преточат во легислативата, тоа ќе овозможи Унијата да стане попросперитетно и попораведно општество.

Стратегијата за одржлив развој на Европската Унија<sup>446</sup> (SDS, EC 2001a), со наслов “Одржлива Европа за подобар свет” беше усвоена на Европскиот совет, одржан на 16 јуни 2001 во Гетеборг.

Главните политики на Стратегијата за одржлив развој на Европската Унија, вклучуваат: проценка за влијанието на одржливоста; подобрување на внатрешната координација на политиките помеѓу различни сектори на институциите на Европската Унија и развивање на национални планови за одржливост од страна на земјите членки.

Стратегијата бара нов пристап и промени при креирањето на политиките и е прв сериозен обид на Унијата да користи интегриран и холистички пристап при управувањето/раково-дењето.<sup>447</sup>

Придонесот на Европската Унија кон одржливиот развој на глобално ниво е преку поста-вувањето на сеопфатен и интегриран збир од активности, кои ја сочинуваат Стратегија за одржлив развој на Унијата, веќе стапена во сила. Активностите не ги опфаќаат само трите заемноповрзани компоненти на одржливиот развој, туку и неопходните предуслови за успех: поголема кохерентност на политиките на Европската Унија, подобро владеење (управување, раководење) на сите нивоа и зголемување на финансиските ресурси за имплементирање на потребните политики. Во еден дел се понудени и инструменти за постигнување одржлив развој во Европа.<sup>448</sup>

Во Предговорот на Стратегијата<sup>10</sup> се вели дека одржливиот развој е на врвот на агендата на Европската Унија.

Во Стратегијата, во член 23, се повикуваат земјите-членки да изработат национални стратегии за одржлив развој со цел подобрување на координацијата на политиките на национално ниво.

На страна 22 од Стратегијата се наведува дека земјите кандидати (за членство во Унијата) треба да се активно вклучени во нејзиното имплементирање, што е од значење за Република Македонија која има аспирации да стане членка на ЕУ.

## ТЕЛА ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ ВО ЗЕМЈИТЕ ЧЛЕНКИ НА ЕВРОПСКА УНИЈА

Некои од членките на Унијата имаат формирано тела за одржлив развој, и тоа: - Финска, Национална комисија за одржлив развој (National Commission on Sustainable Development). Комисијата делува како форум каде заинтересираните страни ги презентираат своите идеи и програми, а се ангажираат и во широка дебата за одржливоста.

Задачата на Комисијата е да ја промовира и координира имплементацијата на одржливиот развој во Финска. На нејзино чело е премиерот, а заменик-претседател е

<sup>446</sup> Стратегијата е градена врз серијата претходни петгодишни акциони планови за животна средина

<sup>447</sup> Европската Унија ги дефинираше начелата на добро раководење: отвореност, учество, одговорност, ефективност и кохерентност (CEC 2001).

<sup>448</sup> Преку инвестирање во науката и технологијата, подобрување на транспарентноста, образованието и информирањето, преку зголемување на учеството и вклученоста, како и со одредување на долгорочни цели и краткорочни периодични осврти (milestones). За поздравување е што во Стратегијата бизнис секторот се препознава како еден од клучните за постигнување на одржливост на севкупниот развој на Унијата. Во таа насока, стратегијата налага одредување на механизми со цел пазарот да биде во функција на одржливиот развој (на пример преку одредување на реални цени).

министерот за животна средина. Членови се и други министри, претставници од Собранието, од јавна администрација (вклучувајќи ги и локалните власти), секторите бизнис и индустрија, работнички синдикати, НВО, како и од интересни групи кои ги претставуваат различните сектори на општеството и медиумите.

- **Австрија**, Совет за одржлив развој (Council for Sustainable Development) - форум за дијалог за различните аспекти на меѓународната димензија на одржливиот развој. Сочинет е од претставници на сите министерства, локални власти, бизнис сектор, сектор наука, главни групи, НВО – Германија, Совет за одржлив развој (Council for Sustainable Development (RNE), кој ја советува федералната влада за политиката за одржлив развој. Делува и како промотор на општествениот дијалог за прашањето на одржливоста. Го сочинуваат 19 јавни личности, вклучувајќи ги и: претседавачот на Советот за управување со земјиште и претседавачот на Здружението за конзервација на животната средина и природата. Останати членови се претставници на трговски синдикати, бизнис групи, здруженија на потрошувачи, др.
- **Белгија**, Национален (федерален) со-вет за одржлив развој (National Council for Sustainable Development), востановен со Кралски декрет на 13. 10. 1993 г. Формирани се и регионални совети за одржлив развој во регионите на Flanders, Walloon и Brussels. Федерал-ниот совет е тело кое ги советува белгиските федерални власти за федералната политика за одржлив развој. Делува и како форум за охрабрување на дебата за одржлив развој. Има претс-тавници од НВО, бизнис и индустрија, трговски синдикати, здруженија на работодавци, регионални министри, научна заедница.
- **Ирска**, Национално партнерство за одржлив развој (Comhar - the National Sustainable Development Partnership). Партнерството е форум за консултација и дијалог, со советодавна улога; го проценува напредокот, развива соодветни нови механизми и советува за нивна имплементација. Има 25 члена од државен/јавен сектор, економските сектори, еколошки НВО, општествени/социјални НВО и професионалци и експерти.
- **Франција** има формирано две тела: Национална комисија за одржлив развој (National Commission for Sustainable Development (CFSD)). Комисијата е независно консултативно тело, под покровителство на министерството за животна средина, а формирано од премиерот.

Има претставници од локалните власти, бизнис заедницата, трговски синдикати, здруженија за заштита на животната средина, здруженија на потрошувачи, социјални здруженија, и експерти; - Меѓуминистерски комитет за одржлив развој (Interministerial committee for Sustainable Development (CIDDD)). Комитетот ја обезбедува врската помеѓу министерствата преку високо-рангирани држави службеници кои работат со Комисијата.



- **Луксембург**, Врховен совет за одржлив развој (Supreme Council for Sustainable Development). Врховниот совет е советодавна институција, со членство на различни владини и невладини тела.
- **Португалија**, Национален совет за животна средина и одржлив развој (National Council on Environment and Sustainable Development). Советот е консултативен форум приклучен кон Министерството за урбанизам, планирање на земјиштето и животна средина. Задачи на Советот се: дефинирање на основа за политика за животна средина, подготвување на стратешки планови за еколошка политика, подигнување на јавната свест за донесување на одлуки и развивање одржливи критериуми и индикатори; Советот има 31 член, од кои 1/3 се владини претставници, а 2/3 од универзитети, индустрија и трговски синдикати.
- **Велика Британија**, Комисија за одржлив развој (Sustainable Development Commission). Но, се наиде на два различни податоци; имено, - според Niestroy, 2004, Комисијата му ра-портира на премиерот и на првите министри од devolved administrations, кои го застапуваат одржливиот развој преку сектори, го прегледуваат напредокот и градат консензус за потребните активности. Има 20 комесари од комерција, млади, сектор наука, трговски синдикати, политичари, влада, непрофитни и други здруженија.

Според “Прирачникот за национални совети за одржлив развој за имплементација на спогодбите од Конференцијата на ОН за живот-на средина и развој”, Канцеларија на UNDP, Скопје, 1999, се наведува дека: “И покрај тоа што владината Комисија за одржлив развој на Велика Британија има само 4 членови кои се назначени од страна на премиерот, тие се толку еминентни во нивните области што Комисијата практично е парламентарен комитет чии препораки играат значајна улога”. Но, иако “Демократскиот процес страда, Комисијата добива на скалата на ефикасност”.

- **Шпанија**, нема Национален совет. Регионот Каталонија има регионален совет за одржлив развој (A regional Advisory Council for Sustainable Development of Catalonia). Регионалниот совет на Каталонија ја советува Владата на Каталонија за општите насоки на политиките кои влијаат врз одржливиот развој и подготвува предлози на акции за подобрување на животната средина. Иако Советот е приклучен кон Ministry of Presidency of the Catalan Government, во него нема владин претставник ниту пак член на Собрание. Претседателот на Советот е ректор на Отворениот Универзитет на Каталонија (Open University of Catalonia, UOC).
- **Малта**, Национална комисија за одржлив развој (National Commission for Sustainable Development). Главна надлежност е да го застапува одржливиот развој во сите сектори и да ги идентификува процесите или политиките кои можат да го намалат одржливиот развој; предлага алтернативни процеси или политики до владата на прифаќање; претседателствувано од владата.
- **Чешка**, Владин совет за одржлив развој (Government Council for Sustainable Development). Советот иницира и поддржува стратешките

димензии во владините практики и обезбедува координација, мониторинг и евалуација на имплементацијата на стратешките аспекти. Претседавач е заменик премиерот; вклучува министри, како и претставници од централната и локалните власти, социјалните партнери, НВО и сектор наука.

- **Естонија**, Комисија за одржлив развој (Commission on Sustainable Development). Комисијата, во согласност со дадениот мандат, делува како советодавно тело на Владата. Приоритетни области на делување се: елаборација и имплементација на естонската стратегија за одржлив развој и имплементација на Регионалната (на Балтикот) стратегија за одржлив развој - Балтичка Агенда 21 - акционен план. Членовите се номинирани од влада, собрание, сектор наука, НВО, бизнис, владини институции, а номинациите ги одобрува владата. Делува под водство на премиерот, министерот за животна средина и министерот за економски прашања и врски. Интересно е да се наведе дека во Естонија е донесен Закон за одржлив развој, кој ги содржи принципите на националната стратегија за одржлив развој, базирани врз принципите на UNCED. Законот се состои од 11 членови.
- **Унгарија**, Национална комисијата за одржлив развој (National Commission for Sustainable Development), е формирана во 1993 и е одговорна за координација на подготвување и имплементација на националните програми за одржлив развој и за координација на меѓународните активности во оваа област. Во неа учествуваат 11 државни министри, плус претседателите на: Националната комисија за атомска енергија, Националниот комитет за технолошки развој и унгарската Академија на науки, а со неа претседава министерот за животна средина и регионална политика.
- **Полска**: - според Niestroy, 2004, има формирано Совет за одржлив развој (Council for Sustainable Development). Советот е независно експертско тело од 25 научници, кои го советуваат министерот за животна средина- според "Националната стратегија за одржлив развој на Република Словачка од 2001" (страна 18), во Полска се формирани две тела, чија главна улога е да го координираат подготвувањето на владините документи, секторските политики и стратегиите од гледна точка на одржливиот развој, и тоа: во 1994 е формирана Комисија за одржлив развој (Commission for Sustainable Development); во 1997 е формиран Владин комитет за одржлив и регионален развој (Government Committee for sustainable and regional development).

## ЗАКЛУЧОЦИ

Одржливиот развој е дефиниран како принцип, како обврска, како цел и како право во Договорите со кои се конституира Европската Унија и кои ја одредуваат нејзината генерална политика. Европскиот парламент има усвоено стратегија за одржлив развој на ЕУ. Од достапната литература што се однесува за националните стратегии за одржлив развој на земјите-членки на Унијата, не може да се изведе

заеднички заклучок бидејќи тие претставуваат документи различни од аспект на нивната структура, опфат, квалитет и детали. Она што би можело да се согледа е дека во нив се дефинирани националните цели и стратешките сектори на делување, и содржат делови кои се однесуваат на нивната имплементација и мониторинг. Некои земји од Унијата, иако немаат изготвено стратегии за одржлив развој, имаат изготвено други документи (национални извештаи, прегледи и сл) во кои е анализиран напредокот постигнат во спроведување на Агенда 21 и принципите на одржливиот развој. Аспектите на одржливоста и одржливиот развој, дел од земјите, ги имаат вградено во секторските документи. Најчесто, тоа се националните документи кои се однесуваат на заштита на животната средина, поретко за економија. Заклучно согледување е дека најголем број од членките на Унијата имаат формирано тела за одржлив развој. Некои од телата се независни, а некои - не. Најчесто, телата го советуваат и/или му рапортираат на премиерот (или на владата во целост, или на советот на министри, или вице-премиерот), а помал број советуваат само поединечен министер; најчесто, тоа е министерот во чиј ресор е заштитата на животната средина. Нивни заеднички карактеристики се: телата се советодавни, во нив се застапуваат интересите на главните заинтересирани страни (преку соодветно членство и учество во работата) и претставуваат и форуми за консултации и дијалог.

Одреден број земји сè уште немаат формирано тела (комитети /совети/комисии) за одржлив развој, но имаат формирано тела на кои се разгледуваат економските, социјалните или прашањата поврзани со заштита на животната средина, просторното планирање, регионалниот развој и др. Кај овие земји, најчесто, прашањата за одржлив развој се разгледуваат на формираните тела во чија надлежност е разгледување на прашања од областа на заштитата на животната средина.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1) The Statistical Office of the European Communities, "Measuring Progress Towards A More
- 2) Sustainable Europe", 2001The Danish Government, "Denmarks National Strategy for Sustainable development: Prudent development – A shared responsibility", June 2001
- 3) Sustainable Development International, "Strategies and Technologies for Agenda 21 Implementation"; ICG Publishing Ltd, 2001Stocholm Environment Institute, "Approaches to
- 4) Sustainability, Estonia 21: Together for our children, today and tomorrow"
- 5) Савезно министерство за развој, науку и животну средину, "Концепт одрживог развоја", Београд, 1007
- 6) Министерство за животна средина и просторно планирање, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, "Истражувачки концепт за обезбедување аналитичка и прогностичка граѓа во функција на изработката на Национална стратегија за одржлив развој на Република Македонија", Скопје, 2003
- 7) Канцеларија на UNDP во Скопје, "Прирачник за национални совети за одржлив развој за имплементација на спогодбите од Конференцијата на ОН

- за животна средина и развој”, 1999 European Commission, Environment DirectorateGeneral, „The law of Sustainable
- 8) Development, General Principles” (A Report produced for the European Commission by Michael Decleris, former Vice president of the Hellenic Council of State), 2000European Commission, Brussels, „Commission Staff Working Paper, Consultation paper for the preparatiuon of a European Union Strategy for Sustainable Development”, March 2001
- 9) European Commission, „A European Union Strategy for Sustainable Development”, 2002European Commission, „Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; Towards a global Partnership for Sustainable
- 10) Development”, February 2002ECE/AC.22/2001/3, „Assessment of progress in sustainable development since Rio 1992 for member states of the UNECE”, 10 August 2001
- 11) [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
- 12) [www.un.org/esa/sustdev](http://www.un.org/esa/sustdev).

## **ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА СТЕИКХОЛДЕРИТЕ КАКО BALANCED SCORECARD ЕЛЕМЕНТ ВО ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОЦЕНКА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ**

### **PERSPECTIVE OF THE STAKEHOLDERS AS A BALANCED SCORECARD ELEMENT IN A HIGHER EDUCATION AND ASSESSMENT OF THE PERFORMANCES**

**М-р Виолета Глигоровски**

Економски факултет-Прилеп

**Violeta Gligorovski M Sc**

Faculty of Economics – Prilep

[violeta.gligorovski@gmail.com](mailto:violeta.gligorovski@gmail.com)

**Доц. д-р Снежана Мојсовска Саламовска**

Економски факултет-Прилеп

**Snezana Mojsovska Salamovska Ph D**

Faculty of Economics - Prilep

[snezana.salamovska@uklo.edu.mk](mailto:snezana.salamovska@uklo.edu.mk)

УДК: 005.962.13:005.332.1]:378

#### **АПСТРАКТ**

Предмет во овој истражувачки труд се карактеристиките на Balanced Scorecard, како еден од начините за мерење на нематеријалните аспекти на компаниите. Поточно, ќе се направи обид да се објаснат четирите перспективи на Balanced Scorecard, како појдовна основа за анализата на перформансите на одделна институција. Исто така, посебно се разгледува користењето на една од перспективите на Balanced Scorecard во високото образование, односно делот што се однесува на стеикхолдерите. Притоа, се испитува кои се оние пред коишто треба да се презентираат определените перформанси и како најдобро институцијата да се претстави пред засегнатите страни. Она што е битно и што треба да биде задоволено како критериум е: како да се изгради долгорочна релација со студентите, родителите, бизнис секторот ?.. итн. Во тој случај станува збор за она што може да се измери кај стеикхолдерите, главно, за да се подобрат целокупните перформансии на институциите во високото образование.

Преку опсервирањето на состојбите во високото образование, најнапред, се користеше индуктивно-дедуктивниот метод. Аналитичкиот метод се употребува во текот на целото истражување, затоа што формулациите на заклучоците произлегуваат од анализата на проблемот, т.е. мерењето на перформансите во високото образование.

**Клучни зборови** : Balanced Scorecard, перформанси, стеикхолдери.

## ABSTRACT

The purposes of this scientific paper are the characteristics of a Balanced Scorecard, as a technique of measuring the intangible aspects of companies. Precisely, we will attempt to explain the four perspectives of the Balanced Scorecard, as a basis for analyzing the performance of a particular institution. Also, the use of one of the perspectives of Balanced Scorecard in Higher Education should be considered, especially the part that refers to the stakeholders. In addition, it should be analyzed who are the entities which should be presented with the specific performances and in which way the institution to represent in front of the affected parties.

What is important and it should be satisfied as a criterion is: how to build a long term relationship with students, parents, business sector? etc.. In this case we are talking about what can be measured in stakeholders mainly to improve the overall performance of higher education institutions.

For the observation of the situation in higher education, first the inductive-deductive method was used. Analytic method was used during the whole research, because all of the conclusions derive from the analysis of the problem (measuring performance in higher education).

**Key words:** *Balanced Scorecard, performances, stakeholders.*

## ШТО Е BALANCED SCORECARD ?

Balanced scorecard е менаџмент систем, којшто интензивно се користи во бизнис секторот, јавениот сектор, како и во многу непрофитни организации, а сè со цел бизнис активностите да се хармонизираат и насочат кон визијата и стратегијата на организацијата, со што ќе се подобри интерната и екстерната комуникација, односно мониторингот на перформансите на организацијата, наспроти поставените стратегиски цели.

Balanced Scorecard првпат е претставен во 1992 година во Harvard Business Review, во научен труд на економистите Роберт Каплан и Дејвид Нортон. Во тој текст, покрај другото, Каплан, всушност, изјавува: „Нортон и јас веруваме дека доколку компаниите имаат намера да го подобрат менаџментот на нематеријалните ресурси, тогаш тие треба да го интегрираат системот на мерење на нематеријалните ресурси во нивниот менаџмент систем“<sup>449</sup>

. Поточно, Balanced Scorecard го менува комплетно стратегискиот план на компанијата и тој од пасивен преминува во активна алатка за дејствување и проникнување во остварувањето на целите и визијата на компанијата/институцијата.

„Секоја организација е составена од голем број сектори, бизнис единици, специјализирани оддели, а секој од нив има сопствена стратегија. За перформансите на организацијата да не претставуваат само збир на постојните деловни единици, најнапред треба одделните индивидуални стратегии да се спојат и интегрираат, главно, за да се добие една целина во функционирањето.“<sup>450</sup>

<sup>449</sup> Kaplan, Robert, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business Publishing, 2010

<sup>450</sup> Kaplan, Robert, Norton, David, The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001, p11

На тој начин се постигнува синергија во работењето што натаму е од особена важност за успехот на компанијата, бидејќи секој оддел своето работење го организира на начин којшто ќе придонесе за следење на единствената стратегија на институцијата. Balanced Scorecard е менаџмент систем што им овозможува на организациите јасно да ја дефинираат својата визија и стратегија и на тој начин да ја претворат во акција. Овој процес натаму резултира со соодветен feedback, и тоа и од интерните бизнис процеси, и од екстерните резултати, а сè со цел да се постигне континуирано подобрување на стратегиските перформанси и резултати.

„Balanced Scorecard содржи елементи на обврзен контролен систем, во којшто се вклучени визијата, мисијата и стратегиските цели на организацијата.“<sup>451</sup>

Balanced Scorecard им овозможува на организациите да градат нов менаџмент систем, што ќе биде дизајниран да ја менаџира стратегијата на компанијата/институцијата.

### BALANCED SCORECARD ВО ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Високото образование е значаен сегмент на секоја држава, бидејќи е извор на квалификувана работна сила, овозможува пообразована нација и е важен предуслов за подобрување на целокупното живеење не само на индивидуално ниво, туку и за подобрување на состојбата во самата држава при нејзиниот раст и развој. Затоа, институциите во високото образование перманентно се обидуваат да го подберат квалитетот на образовниот процес.

„Од 1990 година мерливоста на перформансите во високото образование е вистински предизвик за институциите. Сè повеќе од институциите во високото образование бараат индикатори, односно емпириски докази за нивната вредност, којашто е претставена кон државата, алумните, потенцијалните студенти и сите други заинтересирани страни“.<sup>452</sup>

Значи, постојат четири перспективи како појдовна основа за мерење на перформансите на институцијата. Токму, со тие перспективи и овде е започната примената на Balanced Scorecard во високото образование. Имено, за да се спроведе овој процес потребно е, најнапред, да се дефинира која е мисијата и целта на одделна високообразовната институција, зашто тоа е појдовната точка за натамошно анализирање.

#### Мисија и цел:

***Нашата мисија е да ги едуцираме студентите во областите на економијата и бизнисот преку понуда на висококомпетитивни и професионално-ориентирани образовни програми, а истовремено со нашата научноистражувачка работа да ги збогатиме научните сознанија за економската проблематика.***

<sup>451</sup> Stella Mooraj, Daniel Oyon, Dider Hostteler, The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, European Management Journal Vol. 17, No. 5, 1999, p 485

<sup>452</sup> Alice C. Stewart, Julie Carpenter-Hubin, The Balanced Scorecard Beyond Reports and Rankings, 2001, p 37



**Нашата Цел е студентите да стекнат знаења со коишто ќе можат поупешно да одговорат на професионалните предизвици на современата економска реалност.**

Мисијата треба да биде секојдневна задача на секој вработен во институцијата, бидејќи сите вработени сочинуваат една компактна целина и од нивното функционирање зависи како институцијата се презентира пред стеикхолдерите. Исполнувањето на мисијата на секој реномиран, т.е. препознатлив факултет бара низа истражувачки активности, иновации, ангажман на професорскиот кадар, процесот на учење, технолошка поддршка, добра инфраструктура на објектот, компетентен менаџмент и друг административен кадар.<sup>453</sup>



Слика 2

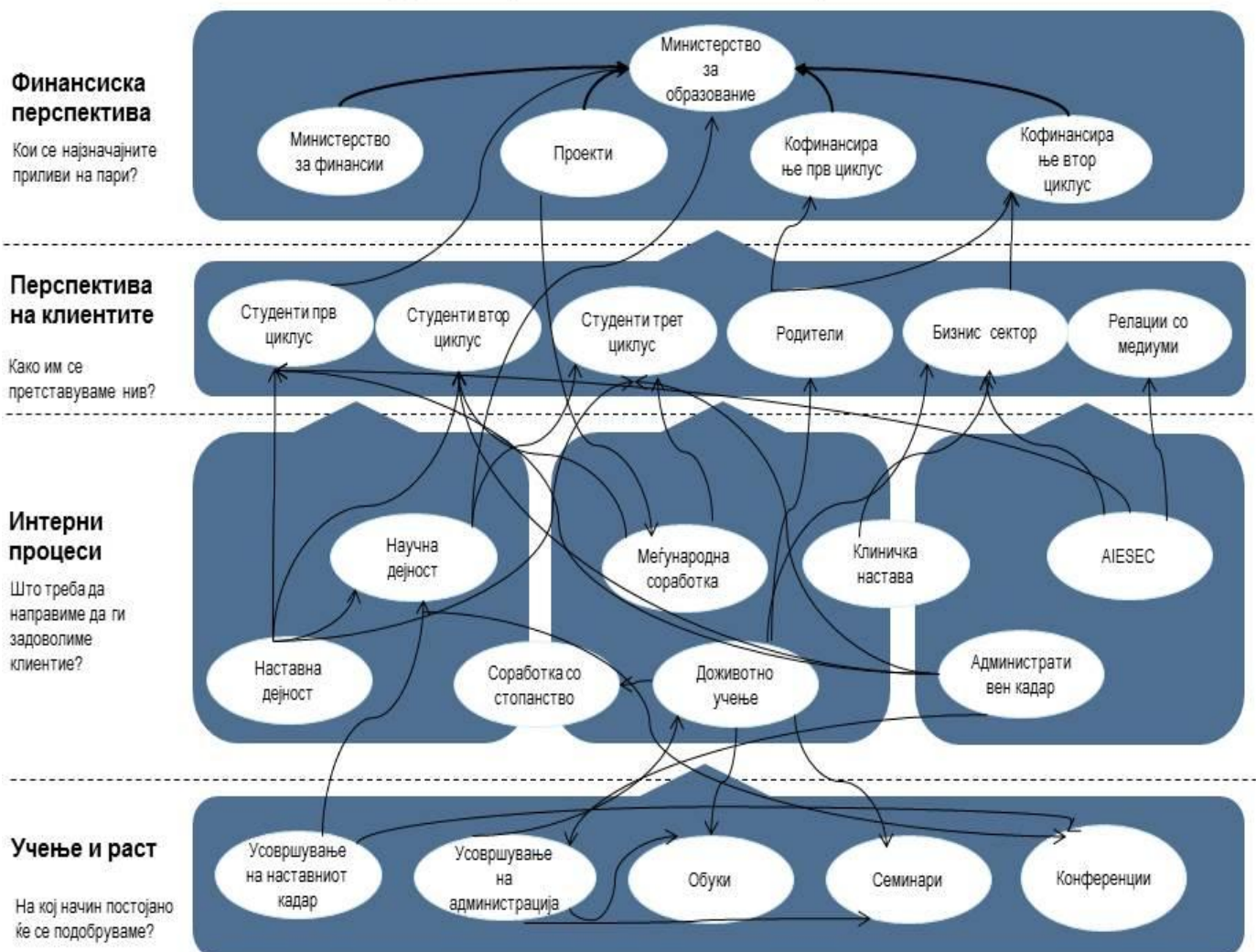
На **слика 2** можат да се забележат четирите перспективи на Balanced Scorecard во високото образование, односно оттука може да се види целокупната слика на одделна високообразовна институција, вклучувајќи ги финансиите, внатрешните процеси, клиентите, односно студентите и другите заинтересирани групи, како и постојаното учење и развојот на кадарот во институцијата. Мерењето на перформансите на овие четирите перспективи е долготрајна и комплаексна задача, меѓутоа квантификацијата на нематеријалните перформанси е од особено значајно за секоја високообразовна институција. „Мерењето на нефинансиските ресурси е од

<sup>453</sup> Brent D. Ruben, Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework, Rutgers University, 1999, p4

огромно значење, бидејќи тие ги предвидуваат идните финансиски движења, а не се само обичен тековен финансиски извештај.,<sup>454</sup>

Примената на Balanced Scorecard во високото образование е начин да се подобри квалитетот на едукацијата којашто се нуди, но исто така и услугите што се нудат од страна на административен кадар. Токму затоа, овој менаџмент систем е продуктивен и проактивен, бидејќи дава јасна слика за состојбата во институцијата и начинот како треба да се следат подобрувањата и придвижувањата кон целта и континуираното зголемување на квалитетот на услугите.

## Strategy Map на високо образование



Стратегијата на определена високообразовна институција, главно, покажува на кој начин таа креира постојана вредност за стейкхолдерите. Користењето на Strategy

<sup>454</sup> Kaplan, Robert, Norton, David, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 2005

Мап(стратегиска мапа) е исклучително значајно во Balanced Scorecard пристапот, бидејќи таа е начин да се направат линкови меѓу различните процеси и да се прикажат меѓусебните зависности во тие врски. Стратегиската мапа е еден вид рамка на којашто се прикажуваат меѓусебните конекции меѓу компонентите што ја сочинуваат стратегијата на институцијата, а се користи за да се интегрираат четирите перспективи на институцијата. На слика 3 може да се види стратегиската мапа на одделна високообразовна институција/ факултет. Оттука може да се забележи како процесите во институцијата меѓусебно се поврзани и зависни едни од други. Четирите перспективи, и покрај тоа што самостојно можат да се перцепираат како индивидуални сегменти што имаат свои цели и задачи, сепак, на мапата може да се види дека тие се интегрирани во една заедничка целина, и тоа се со цел спроведување на стратегијата и остварување на визијата.

На овој дедуктивен начин на анализа на процесите јасно и точно се дефинираат одделните сегменти и нивниот придонес кон зголемување на квалитетот на услугите.

Кога линковите меѓу различните сегменти се поставени, тогаш менаџментот може да се фокусира на тоа кои и каде се слабите страни во институцијата и да настојува токму нив да ги подобрува. За оваа цел не се земаат предвид трите перспективи, туку се продолжува со анализата на перспективата којашто се однесува на клиентите, односно студентите и останатите заинтересирани групи.

Значи, веднаш се поставува прашањето: кои се оние стеикхолдери пред коишто високообразовната институција треба да се презентира и да се претставува со својот едукативен потенцијал? Како што може да се забележи од претходната слика, постојат неколку стеикхолдери пред коишто високообразовната институција треба да се претстави, тоа се:

- студентите од прв, втор, трет циклус студии,
- родителите,
- вработените во бизнис секторот, коишто се заинтересирани за натамошно усовршување; а натаму
- Министерството за образование,
- медиумите и тн.

Споменатите стеикхолдери ги сочинуваат нематеријалните ресурси на институцијата и се од витална важност за нејзиното успешно функционирање во иднина. Притоа, придонесот на Balanced Scorecard е јасното поставување на целите што институцијата сака да ги оствари и нивното континуирано следење, (на пример, за две години) и евалуација на нивното остварување. На слика 4 може да се забележи кои се целите што институцијата ги поставува во период од две години и нивните точни проценки во текот на остварувањето.

Откако ќе биде дефинирана една ваква шема, тогаш точно и јасно се дизајнираат целите што се сака да се остварат и начините за подобрувањето на квалитетот на услугите. На ваков начин секој факултет добива јасна слика за перспективата којашто се однесува на стеикхолдерите и знае како да ја спроведува стратегијата за таа да допре до сите инволвирани страни.

На слика 4, всушност, може да се види како можат да се измерат детектираните нематеријални ресурси во конкретната институција. Значи, во оваа шема се

инволвирани оние пред коишто институцијата треба да се претстави, потоа се дефинира целта што таа сака да ја постигне, начинот на мерење и следење на подобрувањето на предвидените перформанси во определен временски интервал.

Стеик-холдери	Поставување цел	Начин на мерење	Предвидени цели/прва година	Предвидени цели/втора година	Вкупно пред.за период од 2 год.
Студенти	Привлекување квалитетни студенти	Процент на оние ученици кои се запишале на факултет со највисока оценка	Зголемување за 5%	Зголемување за 6%	Зголемување за 11%
	Развивање на квалитетот кај студентите	Процент на зголемување на просекот на учениците во наредните години	Подобрување на просекот за 2%	Подобрување на просекот за 3%	Подобрување за 5%
	Дипломирани висококвалитетни студенти	Колку студенти дипломираат со висок просек	Подобрување на просекот за 4%	Подобрување на просекот за 6%	Подобрување за 10%
	Задоволството на студентите	Анкета за задоволството на студентите од наставниот процес и административниот кадар	Зголемување за 5%	Зголемување за 5%	Зголемување за 10%
Родители	Презентирање на студиските програми преку видео и печатени медиуми	Колку проценти се зголемува присутноста во медиумите	Присутност зголемена за 5%	Присутност зголемена за 10%	Вкупно присутност зголемена за 15%
Министерство за образование	Зголемување на бројот на проекти	Бројот на проекти, споредбено со претходната година	Зголемување за 5%	Зголемување за 5%	Зголемување за 10%
Бизнис сектор	Практична работа на студентите во бизнис секторот	Колку студенти се стекнале со практични знаења за релевантните студиски програми	Зголемување за 7%	Зголемување за 8%	Зголемување за 15%
Релации со медиуми	Континуирано одржување релации со медиумите, одржување пресови, запознавање со нови студ.прогр.	Колку реклами и прес конференции се одржуваат на годишно ниво	Зголемување за 5%	Зголемување за 5%	Зголемување за 10%

## ЗАКЛУЧОК

Сублимирајќи ги добиените сознанија, главно, може да се лаже дека Balanced Scorecard, всушност, е менаџмент алатка којашто се јавила уште пред две децении и веднаш била прифатена не само од менаџерите на бизнис субјектите, туку и од менаџментот на голем број институции во јавниот сектор, непрофитни организации итн.

Употребата на Balanced Scorecard во високообразовните институции денес е се позачестена, бидејќи факултетите постојано настојуваат да обезбедат подобра едукација на студентите, за да можат тие во иднина полесно да се интегрираат во општеството и да станат движечка сила во економијата. Обезбедувањето поквалитетни услуги, всушност, нуди можност факултетите да бидат повисоко рангирани на официјалните ранг-листи, а тоа е од огромно значење за нив при привлекувањето на новите студенти.

Четириите перспективи на Balanced Scorecard нудат можност за јасно дефинирање на сите сегменти во институцијата, односно на сите оние коишто се одговорни за спроведувањето на стратегијата на долг рок. Оттука, по диференцирањето на четириите перспективи, се продолжува со поставување стратегиска мапа на сите процеси. Стратегиската мапа ги објаснува сите постојни врски и конекции меѓу сегментите, при што се дефинира нивната меѓусебна зависност.

Во овој труд се дефинирани четириите перспективи на една високообразовна институција, а исто така е направена и стратегиска мапа на врските меѓу различните сегменти во институцијата. Натаму, пак, подлабоко е обработена една од перспективите, односно перспективата на клиентите. Тоа се сите оние пред коишто институцијата треба да се презентира и да ги заинтересира со своите потенцијали, односно квалитетот на услугите. Значи, откако се дефинирани стеикхолдерите, најнапред се поставуваат долгорочните цели на компанијата, односно каде таа мисли да се проектира во наредните две години и на каков начин тоа ќе го постигне. Генерално, може да се заклучи дека примената на Balanced Scorecard во факултетите и останатите високообразовни институции е од круцијално значење за подобрување на квалитетот на услугите што тие ги нудат во високообразовниот систем. Тоа е моќна алатка со којашто јасно се дефинираат процесите во институцијата, односно со нејзина помош може да се диференцираат слабите страни и да се настојува тие да се подобрат. Всушност, со оваа современа алатка се мерат нематеријалните ресурси на компанијата/институцијата, а тие се значајни за идните предвидувања на успехот во работењето. Финалниот резултат, пак, е градење имиџ на компанијата/институцијата, т.е. идентитет што ќе и помогне да се интегрира во динамичното конкурентско окружување и да обезбеди услови за сопствен раст и развој.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Kaplan, Robert, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business Publishing, 2010
- 2) Robert, Norton, David, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 2005
- 3) Kaplan, Robert, Norton, David, The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001



- 4) Biazzo Stefano, Garnego Patricia, Performance Measurement with the Balanced Scorecard A Practical Approach to Implementation within SMEs, Springer, 2012
- 5) Karl R. Knapp, The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed by Robert Kaplan & David Norton, Anderson University, 2001
- 6) Alice C. Stewart, Julie Carpenter-Hubin, The Balanced Scorecard Beyond Reports and Rankings, 2001
- 7) Brent D. Ruben, Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework, Rutgers University, 1999
- 8) Sam Mikhail, The Application of the Balanced Score Card Framework to Institutions Framework to Institutions of Higher Education: Case Study of an Ontario Community College, Centennial College, Toronto,
- 9) Stella Mooraj, Daniel Oyon, Dider Hosttetter, The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, European Management Journal Vol. 17, No. 5, 1999

**Интернет извори**

- 10) [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
- 11) [www.balancedscorecard.com/](http://www.balancedscorecard.com/)
- 12) [www.c2e2.org/ems\\_cornell\\_04/balancedscorecard.pdf](http://www.c2e2.org/ems_cornell_04/balancedscorecard.pdf)
- 13) [www.sas.com/solutions/bsc/www.finbrain-itc.be/en/services/balance-scorecard](http://www.sas.com/solutions/bsc/www.finbrain-itc.be/en/services/balance-scorecard)
- 14) <http://www.tutor2u.net/business/strategy/balanced-scorecard-perspectives.html>
- 15) <http://oqi.wisc.edu/resourcelibrary/uploads/resources/Balanced%20Scorecard%20in%20Higher%20Education.pdf>
- 16) <https://www.csuchico.edu/vpaa/vpprae/docs/pdf/BSC-stewartcarpenter-hubin.pdf>
- 17) <http://www.academia.edu>
- 18) <http://www.clemson.edu/administration/student-affairs/documents/scorecard/02-08.pdf>
- 19) <http://www.economist.com/node/12677043>
- 20) [www.economist.com/node/12677043](http://www.economist.com/node/12677043)

## ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ – ПРЕДИЗВИК ИЛИ ОБВРСКА НА СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### SOCIAL RESPONSIBILITY- CHALLENGE OR OBLIGATION OF CONTEMPORARY ORGANIZATION

**М-р Горан Михајловски**

Универзитет Св. Климент Охридски- Битола,  
Факултет за биотехнички науки, Битола

**Goran Mihajlovski M Sc**

Faculty of Biotechnical Sciences  
[goran.mihajlovski@gmail.com](mailto:goran.mihajlovski@gmail.com)

**М-р Ана Секуловска**

Универзитет Св. Климент Охридски- Битола  
Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи- Битола,

**Ana Sekulovska M Sc**

Faculty for administration and management of information system- Bitola  
[sekulovskaana@yahoo.com](mailto:sekulovskaana@yahoo.com)

УДК: 334.72:005.35(497.7)

#### АПСТРАКТ

Денес живееме во мошне сложени социо-економски услови, време на турбуленции и време во кое треба да го пронајдеме сопствениот идентитет, за да опстанеме да егзистираме на пазарот на конкурентност, да бидеме одржливи и да се стремиме кон деловен успех и развој. Од тие причини секогаш е потребно да сме во спрега со иновативните политики.

Организациите како субјекти се дел од општеството и неминовно имаат влијание на него. Како и физичките лица, во своето секојдневно однесување, тие градат однос кон своето опкружување и самите одлучуваат, дали преку своето однесување, ќе градат позитивен или негативен однос кон околината. Во основа нема разлика меѓу однесувањето на организациите и граѓаните: и едните и другите се должни да водат сметка за последиците од нивните постапки и да сторат се, да ги избегнат оние кои би довеле до негативни влијанија. Парашањето кое секој раководител на една организација треба да го постави е :

*Дали мојата организација кон своето опкружување се однесува поинаку, отколку што јас се однесувам кон своите пријатели, соседи и партнери ?*

Во своето секојдневно работење. Организациите треба да се фокусираат на својата примарна, легитимна цел: максимизирање на придобивките и обезбедување на одржлив деловен успех и развој.

**Клучни зборови:** организација, општествена одговорност, креирање на политика за конкурентност.



## ABSTRACT

Today we live in a very complex socio - economic conditions, time of turbulence and time when you need to find the own identity in order to survive to exist in a competitive market, to be sustainable and to strive for business success and growth. For these reasons it is always necessary to have in conjunction with innovative policies.

Organizations, as entities, are part of society and will inevitably have an impact on it. Individuals themselves, in their daily conduct, build relationships to its environment and decide themselves, whether through their behavior, to build a positive or negative attitude towards the environment. Basically there is no difference between the behavior of organizations and people: and both are obligate to take into account the consequences of their actions and to do everything to avoid those which could lead to adverse effects. The main question which every head of any organization need to ask is:

*Does my organization to its environment behave differently than I treat your friends, neighbors and partners?*

In its daily operations organizations need to focus on their primary, legitimate goal: maximizing benefits and sustainable business success and growth.

**Keywords:** organization, social responsibility, policy-making, competition.

## ШТО ВСУШНОСТ Е ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ КАКО КОНЦЕПТ

Мислењата за тоа, дали општествената одговорност на организациите како концепт е нов или одамна постои, се поделени. Една од најкусите дефиниции која се применува во стручната јавност денес би гласела: *Општествената одговорност на претпријатијата претставува одговорно водење на бизнис.*

Основата на оваа дефиниција, е мошне едноставна : претпријатијата, како деловни субјекти, се дел од општеството и неминовно имаат влијание на него. Како физичките лица, во своето однесување, тие градат однос кон своето опкружување и самите одлучуваат, дали преку своето однесување ќе градат позитивен или негативен однос кон околината. Тргувајќи од себе: ако кон своите соседи, луѓето од кои купуваме и на кои им продаваме, со кои соработуваме и со кои живееме, се однесуваме неодговорно и штетено, не можеме да очекуваме, тие во нас да имаат доверба и да ја продолжат соработката со нас. Многу е поверојатно, дека со тек на време ќе го изгубиме угледот и никој нема да сака да соработува со нас и да биде дел од нашиот круг.

Во основа нема разлика меѓу однесувањето на претпријатијата и граѓаните: и едните и другите се должни да водат сметка за последиците од нивните постапки и да сторат се, за да ги избегнат оние кои би довеле до негативни влијанија.

Прашањето кое секој раководител треба да си го постави е :дали моето претпријатие кон своето опкружување се однесува поинаку, отколку што јас се однесувам кон своите соседи, партнери, пријатели.

Во секојдневното работење претпријатието се фокусира на својата примарна цел: максимизирање на добивката и обезбедување на одржлив деловен успех и

развој. Притоа се очекува претпријатието да покаже одговорност кон поголем број засегнати страни, пред се :

- Основачите, односно акционерите
- Вработените
- Клиентите, купувачите и корисниците на услуги
- Добавувачите
- Пошироката заедница која делува, општеството, државата, граѓаните и тн.

Сите наведени, истовремено можат да се јават во повеќе улоги: вработените се и наши клиенти, нивните роднини и пријатели се добавувачи, а граѓаните се наши акционери и тн.

### **КАКВА Е СОСТОЈБАТА СО ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО МАКЕДОНИЈА?**

Треба да се констатира дека во Македонија концептот на Општествена одговорност не е целосна новина. Претпријатијата, во минатото во рамките на целата филозофија на тогашниот систем на уредување на различни начини покажува општествена одговорност, обезбедувајќи социјални поволности: колективни договори, детски градинки, одмаралишта, стипендирање, донации за спортот и културат, соработка со локалната заедница и нејзините институции, како и бројни други форми на одговорно однесување.

Постоењето на таквата повеќедецениска традиција, ја става Македонија во кругот земји со солидна основа за развивање на концептот на општествена одговорност на претпријатијата, каде примарна задача треба да биде, да утврдиме што досега е направено на ова поле. За таа намена основано е Национално Координативно Тело за општествена одговорност на претпријатијата, кое работи на промовирање на добрите практики на полето на Општествена одговорност на претпријатијата. Првиот впечаток кој често се јавува во почетните фази на воведувањето на овај концепт, е дека општо гледано. Претпријатијата водени од желбата за зголемување на профитот се неодговорни кон општеството.

Претпријатијата или организациите во Македонија, во изминатите години на транзиција се обидуваат да изнајдате различни начини да водат грижа за своите вработени, нивните семејства и локалната заедница во која функционираат. Сепак фактот што земјата минуваше низ тешка транзиција, која најсилно го погоди токму стопанството имаше и силно негативно влијание на капацитетот, да се стори нешто повеќе, отколку само да се опстане.

Споредбените анализи покажуваат дека во однос на државите од нашето опкружување не треба да бидеме незадоволни од досега сработеното. Во последните години, активностите на нашите претпријатија, помогнати од поволното опкружување и соработката со невладиниот сектор, државните органи и барањата на граѓаните, видно се зголемуваат и општествената одговорност се повеќе станува начин на живеење и работење со сите свои позитивни ефекти на економијата и општеството.

Дел од македонските претпријатија применуваат практики од општествената одговорност дури и без притоа самите да знаат, дека тие активности се нарекуваат

Општествена одговорност. Она што недостасува е осмислен приод кон практиките на концептот на општествената одговорност преку развивање на осмислена и долгорочна стратегија која ќе биде вградена во целокупното деловно работење на претпријатието. Исто така потребно е повеќе внимание да се посвети на транспарентноста и отчетноста на претпријатијата за своето делување како еден од важните сегменти на општествената одговорност.

### **ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ АСПЕКТИ ПРИ ВОДЕЊЕТО НА ОПШТЕСТВЕНО ОДГОВОРЕН БИЗНИС**

Во услови на глобално, пазарно стопанство, конкурентноста на претпријатијата веќе не зависи само од цената, рокот на испорака или услови на плаќање, туку се повеќе, од факторите на кои треба повеќе ад посветиме внимание: мислењето на граѓаните за претпријатието, за производите и партнерите добавувачи.

Во минатите години, работите беа поинакви: економијата беше ценовно ориентирана, односно цената на понудените производи и услуги беше често единствен фактор на одлучување, придружена со условите на плаќање. Тоа беше резултат на недостигот на избор, нискиот стандард, и слаба информираност. Сето тоа секојдневно се менува.

Цените, иако сеуште битен фактор при донесувањето на одлуките, се помалку се одлучувачки: конкуренцијата го прави притисокот неподнослив и едноставно кажано, фирмите веќе го достигнаа прагот на издржливост во борбата за пониска цена. Тежиштето за подобрување на резултатите и зголемување на прометот сега се префрла токму на полето на маркетингот и општествената одговорност, како компаративни предности во однос на конкуренцијата. Истовремено општествено одговорните практики на претпријатијата го зголемуваат задоволството на вработените и нивната лојалност кон претпријатието. Истражувањата покажале дека вработените претпочитаат да работат во претпријатија кои покажуваат грижа кон околината и заедницата во која живеат.

Од спроведените истражувања на терен се дојде до следната констатација, поделба на позитивни и негативни аспекти, кои ги нуди општествено одговорното водење на бизнис:

Како позитивни ги издвоивме:

- 1) подобрен деловен углед и зголемена вредност на брендот
- 2) привлекување и задржување на врвни, обучени и талентирани соработници;
- 3) повисок степен на задоволување на работниот однос, лојални вработени и нивната идентификација со претпријатието.
- 4) пристап до квалитетни деловни партнери кои ги споделуваат општествено одговорните практики
- 5) стекнување на статус на префериран партнер кај домашните и меѓународните корпорации, како дел од нивниот снабдувачки ланец, составен само од компании со беспрекорен углед и доверба
- 6) стекнување на лојални и задоволни клиенти
- 7) подобрување на структурата на клиентите, наместо клиенти кои веднаш ќе прејдат кај конкурентот, ако добијат пониска цена или поволни рокови на

плаќање, да се обезбеди здрава, квалитетна база на клиенти со повисок степен на флексибилност.

- 8) подобро управување со ризиците, нивното навремено предвидување и намалување на нивните штетни последици;
- 9) привлекување на Општествено одговорни инвестиции за зголемување на капиталот
- 10) градење на добри односи со јавните служби и управни органи како и пошироката јавност
- 11) можност за маркетиншко искористување и подобрување на односите со јавноста во насока на подобрување на имиџот
- 12) навремено прилагодување на интерната организација и структура за справување со предизвиците кои неминовно доаѓаат

Но општествено одговорно однесување, со себе носи бројни ризици или негативни дејанија кои можат значително да влијаат на успешноста на претпријатието.

Некои од тие ризици се :

- 1) претпријатието а особено неговиот менаџмент да се најде на удар на законите и да биде предмет на разни судски постапки;
- 2) може да дојде до губење на изградени и талентирани кадри чие надоместување бара огромни вложувања во време;
- 3) може да дојде до губење на инвеститори, кои заради однесувањето повеќе нема да имаат доверба во нашиот капацитет да обезбедиме стабилен и одржлив деловен успех;
- 4) се јавува зголемена цена на капиталот, бидејќи може да биде потешко да се обезбеди поддршка од банките и другите финансиски институции
- 5) клиентите и деловните партнери може да донеста одлука за прекинување на соработката бидејќи статусот на општествено неодговорно претпријатие, лошо влијае на угледот на партнерските организации
- 6) општествено неодговорното однесување ги прави организациите ранливи на разни кампањи за оцрнување во јавноста, што може да предизвика силни и долготрајни негативни последици.
- 7) општествено неодговорното однесување исто така може негативно да се одрази на капацитетот успешно да се учествува во доделување на јавни набавки, особено кај институции кои се занимаваат со почитување на овие принципи, како Светска Банка, Европска Унија, нивните агенции и слично.

### **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

Спроведувањето на концептот на Општествена одговорност кај претпријатијата, не бара голем број на одделно ангажирани луѓе, туку интегрирање на практиките на сите постоечки нивоа во организацијата. За да може да се имплементира сето ова, најпрво мора да ги определиме интерните и екстерните влијанија. И додека за утврдување на интерните активности, доволно би било да погледнеме кон себе, за дефинирање на екстерните влијатели, тоа бара еден поинаков и покомплексен пристап на работите.

Раководителите најчесто се фокусирани на секојдневните работни обврски и немаат доволно време во разобличување на темата општествена одговорност. Обидот

раководителите лично или преку нивните вработени да се посветат на оваа тема, често предизвикува спротивен ефект: добиваат впечаток дека тоа е тешко и дека не е вредно за големиот напор кој се бара. Општествената одговорност како концепт, на почетокот се доживуваше како привилегија и обврска на големите меѓународни корпорации, но со текот на времето, стануваше се помалку точно. Напротив, токму помалите земји, каде големите корпорации не се присутни во толкава мера дојде до израз нивната реалност: Општествената одговорност на организациите е подеднакво наменета за сите организации, независно од нивната големина, дејност, географска поставеност, пазарите кои ги покриваат и плановите кон кои се стремат да ги остварат.

Не постојат помалку или повеќе значајни проекти и практики од полето на ООП. Секој во согласност со своите можности и потреби на непосредно делување, може да допринесе за подобрување на условите за работење и живеење.

Сеедно дали се работи за заштита на природата, преку рециклирање на тонери и непотребно печатење на материјали, преку имплементација на повисоки стандарди во управување со човечките ресурси со кои се гарантира еднаквост, рамноправност, и подеднакви шанси за успех за сите, па се до најголемите проекти, во кои се вклучуваат и повеќе корпорации и држави, сите тие активности се дел од големиот мозаик кон кој секја организација може да даде свој придонес.

Бројните македонски организации се изненадени кога ќе создаат дека активностите, кои тие низа години наназад, ги практикуваат, без притоа да бидат законски обврзани за тоа, всушност претставуваат одлични пример за Општествена одговорност на организациите или претпријатијата.

Значи. Независно од тоа, од кога постои одредена организација или претпријатие, колкав е бројта на вработени, која е дејноста и колав промет или обрт на средства има и какви се плановите за во иднина ***Општествената одговорност на организациите и претпријатијата може и треба да биде НАШ концепт.***

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Robert D. Hisrich, Ph.D. Michael P. Peters, "Entrepreneurship" Four Edition, Hisrich Peters Irwin/ McGraw- Hill, Companies, 1998
- 2) Проф. Д-р. Тодор Кралев, "Менаџмент на претприемачкиот бизнис" ЦИМ; Скопје, 2003 година
- 3) Д-р. Доналд Л. Секстон, Ненси Бауман- Аптон, Д-р. Цветко Смилевски, Д-р. Драган Јанковски, „Претприемаштво“, Детра центар, Скопје.
- 4) Водич за Општествена одговорност на претпријатијата- Координативно тело за општествена одговорност на претпријатијата, 2007 година

## **ВИЗИОНЕРСКИ ПРИСТАП И ИНОВАТИВНИ МЕТОДОЛОГИИ ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА, КЛУЧНИ ЗА УСПЕШНОСТ НА ГРАДОНАЧАЛНИКОТ И НЕГОВИОТ МЕНАѢЕРСКИ ТИМ**

### **VISIONARY APPROACH AND INNOVATIVE METHODOLOGIES FOR STRATEGIC PLANNING IN LOCAL GOVERNMENT, KEY TO SUCCESS OF THE MAYOR AND HIS MANAGEMENT TEAM**

**Клаудија Лутовска**

SET Консалтинг, Битола, Република Македонија

**Claudia Lutovska**

SET Consulting, Bitola, Republic of Macedonia

[klaudija.lutovska@gmail.com](mailto:klaudija.lutovska@gmail.com)

УДК: 005.21:005.591.6]:352(497.7)

#### **АПСТРАКТ**

Локалната Самоуправа како „мала влада“, е базична форма врз која се заснива системот на една држава. Не постои унифицираност на ресурси, ни унифицираност на стратешко планирање. Како битни развојни елементи кои ги содржи една Локална заедница се човечки ресурси, расположив (кадар), природни ресурси, капацитети, инфраструктура, урбанизација. Бавниот процес на децентрализација, особено фискална децентрализација која достигна околу 3% до 2013 година, диктираат спора динамика на развојот на локалните заедници. Аспектот на инвестиции придонесува но, не доволно за социо-економскиот развој. Затоа, визионерскиот пристап кон остварувања на цели, со исползување на условите и капацитетите на една локална заедница води кон катализирање на економските развојни процеси. Визионерството се состои во препознавање на уникатност и поставување на стратешки цели при развојни процеси во стратешкото планирање. Остварувањето на стратегијата за развој во најчест случај зависи од финансиски средства. На Локалната Самоуправа значајни средства и се достапни од ИПА (Претпристапната помош за Република Македонија како земја кандидатка за членка во ЕУ). Остварувањето на финансии за исполнување на визијата може да се одвива и надвор од буџетот на општината, кој најчесто опфаќа зацртан план на буџетски линии со наменско трошење. Софт-лоан кредити, домашно и странско задолжување, инвестиции и мотивација на инвеститорите, ИПА, тематски мрежи за збратмување и оснивање на тематски фондови, билатерална помош, внатрешен меѓуопштински финансиски договор за де-блокирање на општинските сметки, делегирање на надлежности на НВОи, развој на граѓанското општество и заштеди преку законот за меѓуопштинска соработка.

**Клучни зборови:** визионерство, иновативни методологии, стратешко планирање.

#### **ABSTRACT**

Local government as a "small government" is the basic form on which is based the system of a country. There is no uniformity of resources, no uniformity of strategic planning.

As a important developmental element that contains a local community are human resources, available (staff), natural resources, facilities, infrastructure, urbanization. The slow process of decentralization, especially fiscal decentralization which reached about 3% by 2013, dictate a slow dynamic of development of local communities. The aspect of investment contributes but not enough for socio-economic development. Therefore, visionary approach to achieving goals, drawing on the conditions and capacities of the local community leads to catalyze economic development processes. The visionary consists in recognizing the uniqueness and setting strategic goals for developing processes in strategic planning. The implementation of the development strategy in most cases depends on the funding. For the local government significant resources are available from the IPA (Preassistance to the Republic of Macedonia as a candidate country for membership in the EU). The realization of finance for fulfilling the vision can be carried out by the municipal budget, which mostly covers outlined plan on the budget lines with earmarked spending. Soft-loan credits domestic and foreign borrowing, investment and motivation of investors, IPA, thematic networks and twinning establishment of thematic funds, bilateral aid, internal intermunicipal financing agreement for de-blocking of municipal accounts, delegating responsibilities to NGOs, development civil society and savings through law on inter municipal cooperation.

**Keywords:** visionary, innovative methodologies, strategic planning.

### ВОВЕД

Општините во Република Македонија и покрај процесите на административната и фискална децентрализација, назадуваат во превземањето ингеренции и надлежности. За тоа постојат повеќе причини, но главно се две. Првата се однесува на централната власт, која го забавува процесот на фискалната децентрализација заради дефицитот на државниот буџет, а вториот аспект се однесува на фактот дека општините, покрај тоа што имаат инертен, имаат и дефицит на стручен кадар. Но, начелно невидлив, а се чини најзначаен проблем е недоволно обучена, „мрзлива“ и „партиски вработена“ јавна администрација.<sup>455</sup>

- Секоја општина има своја уникатност и неприкладен е унифицираниот пристап при решавањето на прашањата на развојот.
- Пристапот при стратешко планирање е погрешен, се одвива според моделите на поразвиени држави - претежно членки на ЕУ<sup>456</sup>. Познати се примери на наметнат шаблон по кој се раководи пишувањето на документот но, наместо студиозен, динамичен и стручен пристап документот се полни со основни податоци<sup>457</sup> и најчесто се препишува од општина во општина<sup>458</sup>. За жал во поголем дел, клучните податоци изведени во СВОТ и СМАРТ анализи, стратешкото

<sup>455</sup> Вработувањата во јавна администрација се под критериум партиска книшка, далеку од критериумот стручност и квалитет, и без соодветна квалификација

<sup>456</sup> Општините во земјите членки на ЕУ се со моќен административен капацитет кој се заснива на стручност, степенот на развој во однос на регулатива, легислатива и стратешко планирање е многу повисок од нивото во кое се наоѓаат нашите општини и таквиот документ е само преамбициозна неупотреблива алатка

<sup>457</sup> Податоците често се и застарени податоци, поради немање на комуникација со релевантните институции и инертноста на вработените

<sup>458</sup> На пр. ЛЕАП-от изработен со помош на Институтот за трајни заедници - ИТЗ и Канцеларијата на УНДП



планирање и заклучоците се засниваат на унифициран модел и се скоро идентични од општина до општина.

Вообичаено, бидејќи стратешкиот план не е третиран како корисна алатка, туку единствено како законска обврска, лицата кои го изготвуваат се претставници од локални НВО-и, лица вработени во јавната администрација, најчесто од ЛЕР одделенијата<sup>459</sup> и понекој граѓанин- слободно може да се каже - необучен кадар, кој имаше брза но, далеку од ефективна обука.<sup>460</sup> Уште една многу значајна улога на документот- стратешки план, се предвидените приоритети и приоритетни мерки, значајни за детектирање на проблемите и потребите на општините како основа/ база за развојни проекти. Додатни средства се остваруваат со аплицирање до странски донатори, но при аплицирањето се повикуваме на истите документи, во кои веќе сме ги формулирале приоритетите, кои треба да се усогласени со националната стратегија, законската регулатива, легислативата, ЕУ директивите. Со тоа се докажува и потенцира дека сме постигнале (пред се) усогласеност на регулативата и легислативата на национално и на европско ниво, но исто така тоа овозможува да се предвиди степенот на развој кој би се постигнал при реализација на предлог- проектот. Во ваков клучен момент се соочуваме со (не) употребливоста на документите кои општините ги усвоиле. Ваквите документи се дискутабилни, и се поставува прашањето за начините на нивното изготвување, степен на применливост, точност, квалитет.

При аплицирање со предлог проекти, во овие документи инцидентно, се допишуваат потребните промени, за да се задоволи одреден прашалник (апликација), или да се даде привид на блискост на сопствениот беграунд кон донаторската програма. Никој не врши ревизија на овие документи<sup>461</sup>, и е лесно да се допише она што е потребно за да се задоволи критериумот при аплицирање. Други општини пак, не вршат никакви промени во своите плански документи, кои само ја исполниле обврската да ги изготват, но далеку од тоа да се повикуваат, да ги ревидираат и дополнуваат, ниту употребуваат како навигатор за развој. Дури остануваат само парче хартија кое „лежи“ во архивата.

Имено, стартната слика за општините се добива од три основни закони за општините: Законите за територијална поделба, за Локална Самоуправа и за финансирање на ЕЛС. Уште еден значаен закон за развој е и законот за Меѓуопштинска соработка, кој даде база за лесни и едноставни решенија на клучни проблеми, особено на малите рурални општини при поврзување со најблиската поголема урбана општина. Овој закон нуди можности, кои не се искористуваат.

- Можности за додатно остварување на финансии за развој од ЕУ фондовите постојат, во рамките на повеќе програми, но како особено полезни и наменети за општините се мерките на Програмата за збратимување. Од поновите форми на збратимувања поинтересни се тематските мрежи кои стануваат платформи за генерирање долгорочна соработка и пријателство. Една од најчестите активности,

<sup>459</sup> Локален Економски Развој, одделенија сочинети од еден човек/ раководител во руралните општини и неколку лица во поголемите општини, каде најмалку од кадров избор се од економските или менаџмент структурите

<sup>460</sup> Објаснето во Точка 2, Старешко планирање во Локалната Самоуправа

<sup>461</sup> Објаснето во Точка 2.3 Промени во Стратешките Планови

која има директни ефекти во рамките на збратимувањето е размената на искуства и најдобри практики<sup>462</sup>.

- Општините, имаат можност за остварувања на финансии за развојни проекти од претпристапната помош за земји кандидатки за членки на ЕУ (ИПА фондовите). Во 2009 година беа одобрени 14 проекти (ИПА1) за институционален развој, кои се во завршна фаза на имплементација. За погранична соработка (ИПА 2) на располагање имаше средства во три погранични евро региони, погранична соработка на Македонија со Албанија, Грција и Бугарија, во 2012 се потпиша погранична соработка Македонија- Косово, додека пограничната соработка со Србија сеуште не се случи<sup>463</sup>.

Иако обуки и информативни сесии се спроведуваат од 2007-ма година наваму<sup>464</sup>, капацитетот на администрацијата да ја превземе одговорноста за остварување на финансиска помош од ИПА е слаб и незначителен. Како решение за да се аплицира, најчесто се ангажираат консултанти од Македонија и странство, за да се напише добар проект, да се препознаат можностите за добра развојна идеја, да се прецизираат мерки според кои би се спроведувал проектот во согласност со принципите и регулативите на ЕУ. За добра апликација најбитно е да се осмисли одржливоста на проектот, но и да се предвидат и проценат можните проблеми и пречки за реализација на веќе одобрениот проект.

Во имплементацијата на проектот често имплементаторите не можат да се справат со ситуациите<sup>465</sup>. Новина за олеснето аплицирање и охрабрување при аплицирањето, Владата на општините и институциите, кои имаат одобрен проект од ИПА, им трансферира 100% грантовите средства, односно Владата ги ослободува од контрибуција апликантите и им ја плаќа нивната контрибуција од буџетот на државата (кој вообичаено изнесува 15% од висината на проектот). Во практика контрибуцијата од 15% од институцијата/апликант претставуваше уште една потешкотија и причина поради која општините или јавните претпријатија одбиваа да аплицираат до ИПА<sup>466</sup>. Има општини кои воопшто не размислуваат и несакаат да се „замараат“ со апликации, и ги сметаат како додатна напорна работа која може да им донесе проблеми.

## СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

Стратешкиот план (треба да) претставува динамична и клучна материја за развој на локалната самоуправа. Од него (треба да) произлегуваат деталните планирања : Годишна програма, Акционите планови и решенија, можности за инвестиции и изготвените понуди за можните инвеститори. Но, вакви документи со повисок квалитет се само пушта желба. Она што е постоечко е тешко или неупотребливо, а понекогаш овие документи претставуваат и пречка во развојот. Постојат низа примери, особено при аплицирањето до ЕУ фондовите и други странски програми и донации (UNDP, SDC, Холандски грантови и сл.), каде во донаторската програма како еден од критериумите кои апликантот треба да ги исполни, се бара проектот да биде усогласен со

<sup>462</sup> Точка 3.1. ЕАЦЕА (Twinning)

<sup>463</sup> Точка 3.2. ИПА Погранична соработка (IPA CBC)

<sup>464</sup> кои беа организирани од владини, невладини, комерцијални и консултантски ентитети

<sup>465</sup> Точка 3.3. Проблеми при аплицирање и имплементација на ИПА проекти

<sup>466</sup> Точка 4. Нови можности од ИПА погранична соработка

стратешкиот план на локално и на национално ниво (пр. со одредена национална стратегија или програма), но и со соодветна ЕУ директива<sup>467</sup>. Тука се јавуваат сериозни проблеми, кои одат и до недостаток или пропуштање на клучната тема од програмата на донаторот, и тогаш (вообичаено) се врши инцидентно проширување на стратешкиот план, а советите на општините остануваат дури и неинформирани за промената, иако ЕУ критериумите велат дека таквите промени мораат да бидат усвоени од советниците. Се разбира, не постои механизам за контрола за таквата постапка, ниту некој сноси одговорност и последици.

### **Задолжително стратешко планирање**

Зошто „мора“ да се изготвуваат Стратешки планови?

- затоа што е тоа законска обврска на секоја локална самоуправа<sup>468</sup>
- затоа што така е предвидлив развојот на една општина, можат да се предвидат комплексните решенија за идните чекори и се олеснува работата на ЛС

### **Правен основ за стратешкото планирање<sup>469</sup>**

Правниот основ на стратешкото планирање е утврден со:

- • Законот за буџетите, чл. 15, ст. 3 (обврска на ЛС да изготват тригодишен стратешки план).
- • Деловникот за работа на Владата на РМ (чл. 23, ст. 3), каде е дефинирана и улогата на Генералниот секретаријат на Владата во процесот на стратешкото планирање (чл. 24).

Законската обврска се доживува како задолжение кое мора да се исполни, да се поднесе документот кој се бара во рок. Но, не се чувствува одговорност тој документ да понуди квалитет, а уште помалку истиот документ со кој се прави стратешко планирање да стане жива материја и прирачник/ водич кон развој на општината што е и целта на изготвување на таков документ (инаку која е користа од губење време на изготвување на „шуплив“ документ кој нема никаква функција, и е вон употреба). Тука е и одговорот зошто стратешките акти се без квалитет и се неслучајно неупотребливи:

- Не се внимава на усогласеноста на актот со Националната програма
- Не се внимава на прилагодување кон правото (директивите) на Европската унија,
- Лицата од јавната администрација, кои ја изготвуваат таквата програма немаат интерес да се посветат, битно им е да го исполат задолжението и рокот, кој најчесто не е задоволен критериум (роковите се промашуваат временски, нема посветеност, нема казни и снакции за доцнењето).
- Концептот на интегриран локален развој не стана решение и методологија за планирање (требаше да ги превлада слабостите на секторското планирање и бескрајното внатрешно усогласување,

<sup>467</sup> Хоризонтални и вертикални прашања кои се дел од секоја апликација каде апликантот мора да ги одговори, со што се врши проценка на капацитетот и нивото на развој на апликантот.

<sup>468</sup> Сектор за стратегија, планирање и следење, Прирачник за стратешко планирање

<sup>469</sup> Сектор за стратегија, планирање и следење, Прирачник за стратешко планирање

бесконечни состаноци, суети на инволвираните, недефинираните надлежности на сите актери, продукцијата на маса на документи за хармонизација, лавиринт од незнаење и нагудување во самата реализација на обврските и задолженијата, без конструктивност...).

### **Конкретни пропусти при стратешко планирање:**

Стратешкиот план, кој е досега изготвен, вообичаено е исполнет со желби, идеи и трикови, препишувања, инцидентни предлози и можности, но далеку од експертски пристап и сручност. Во нив најчесто се наведуваат тешките проблеми на општината, и како најбитен делат се наведува дефицит на финансиски средства. Тука завршува целата стратегија под изговор „нема пари- нема спроводливост“. Но, вистината е со поинаква конотација, Општините имаат буџети на располагање, од сопствени остварувања (даноци, концесии и слично), од дотации (средства од Министерствата), од распределба на средства за општините, од Бирото за рамномерен развој преку поднесени технички документации (најчесто инфраструктура: локален пат, водовод, канализација), од Фондовите (фонд за води, фонд за патишта...), но и можности од странски профрани, фондови и донации. Дефицитот од добро обучен стручен кадар е клучот за лошото финансирање и финансискиот прогрес на општините. Решението на проблемите бараат инволвирање на нови, стручни актери, силно планирање (урбанистички планови, катастарски припреми и усогласување на основите, подземен катастар...), многу пари, кои реално ќе се потрошат. Трката за функцијата градоначалник, сватена само како лична сатисфакција и можност за лично богатење ги насочува интересите на градоначалниците кон реализација на проекти кои им носат гласови (мали локални улички да се асфалтираат, да се пушти крак канализација, да се изгради брана...), додека развојни вложувања кои бараат кадар и инвестиции, траат подолг временски период не им се од интерес поради обемот и немање на моментална материјализација и личен бенефит дискутабилен од криминални, па до партиско – опортунни причини.

Лоша стратешка инфраструктура, водоснабдувањето, канализацијата и прочистителните станици добиваат второстепено значење, или се прикажуваат како основен проблем за развојот, а не се земаат во предвид бројот на жители, социјалната карта, кадровата понуда, еколошките услови, степенот на урбанизација и сл. Често во општини со ниска густина на населеност и исселени села, слушаме дека приоритет им е туризмот.

Постојат општини кои во приоритетите ги наведуваат развојот на земјоделието и сточарството, а во нивната општина невработеноста е ниска, а нивото на загаденост е надпросечно.

Самото дефинирање на планирањето и тоа во стартните декларации е смешно. Имено, тие во своите планови вообичаено визионираат „.....да станеме европска општина“, а тоа воопшто не е визија (Македонија е во Европа).

Тука препишувањето на бесмислици – не изостанува!

### **Кој е пристапот до квалитетно „употребливо“ стратешко планирање?**

Процесот на планирање мора да биде и стратешки и партиципативен. Сериозниот пристап бара да се одговори што значи тоа “интегриран локален

развој<sup>470</sup>”, да ги комбинира теоријата и практиката, да обезбеди учество, преговори, да ги задолжи одлучувачките чинители, инстанци и засегнати страни (принцип на стејкхолдерство). Тоа става акцент на развојот на чувство на сопственост на јавните ресурси, на локалните партнерства, точно опишува што значат таа фамозна “хоризонтална и вертикална” координација, која е алфа и омега на функционерите, кои не знаат што да кажат. Не е разбран моделот истражувачки и апликативен пристап.<sup>471</sup>

Во стратешкото планирање, заинтересираните страни треба да го најдат одговорот на четири основни прашања:

- 1) каде сме сега?
- 2) каде сакаме да бидеме/ стигнеме со развојот?
- 3) колку долго ќе одиме до (предвиденото) таму? и
- 4) како да знаеме дали сме стигнале таму (до целта предвидена со стратешкото планирање)?

На првото прашање се одговара во зависност од тоа што градоначалникот сака да претстави како свое постигнување. Така, наместо одговор имаме индикативно претставување на реалноста, односно, имаме дозирана лага.

За второто, одговорот на прашањето е круцијално, но потребно е да се визионира храбро, но сепак реално. Тука „паѓаат во вода“ квалитетот на одговорот, елаборација на реално остварлива визија. Ова прашање и неговите одговори го дефинираат стручниот, експертскиот и кадровиот избор на лицата кои го изготвуваат документот, притисокот на политичката опција на општината, градоначалникот, дефицитот од соработка со клучните институции- накратко овде се детектира нивото на општината и општинскиот совет, кој по инерција следи „правила на политичка игра“,

<sup>470</sup> Планерите овој израз воопшто не го разбираат. Тие “интегрираноста” ја помешале со набројувањето, па мислат ако стават многу потточни, кои номинално ги објаснуваат низ своите желби и препишувањето, тие направиле интеграција на сите сектори. Интегрираноста се однесува на самиот плански акт, кој сите тие теми, сектори, визии за развој... ги става во приоритетна поставеност и кажува што е прво, што второ, кој сегмент е најбитален и најбргу ќе даде ефекти, кои сегменти на планирањето претставуваат **финансирање на развојниот ризик (што значи дека за тоа може да се побараат пари и од ЕУ, која го финансира токму тоа: Развојниот ризик)**, па со тоа можат да се поврзат со европските програми и пари, кои приоритети ќе почекаат подобри времиња, кои надлежности не се коњукуртни за размислување и финансирање. Интегрираноста се состои и во одговорноста на избраните лица, тие приоритети да ги постават пред граѓаните, но уште подобро заедно да ги развиле и да им ги соопштат и лошите вести на граѓаните (дека за одредени работи, едноставно, нема да има пари).

Интегрираноста се состои и во мобилизирање на мислењето на стручната заедница. На пр. ако се сака да се разговара за одредени решенија, тие треба да се опишат од персоналот на општината со најблиската стручност до решенијата (за урбанизам треба да говорат најпрво архитектите, експертите од ЈП за ПУП), а потоа да се иницираат јавни расправи, дискусии на на стручно, а потоа и на други нивоа. На пример, за урбанистичките решенија изготвувачите на првиот драфт треба најпрво да разговараат со градежните фирми, фирмите за премер и катастар, фирми од областа на изготвувачите на урбанистички планови, но истото тоа треба да се направи и со јавната администрација и правниот сектор и судовите(релевантни институции кои ќе ги идентификуваат проблемите, кои ќе настанат во правната имплементација на одреден план. Потоа тоа треба да се говори и со банкарската заедница, познавачите на европските фондови, инвестирањето, па потоа со бизнис заедницата и тоа на неколку нивоа (микро, мали и средни и големи фирми). Сето тоа треба да се пропушти и низ актерите од културата и заштитата на културното наследство, за да се видат последиците од таквото решение (што ако со одреден план за изградба се јавува ризик на одреден оместо дфа има вредни археолошки наоѓалишта?). После сите овие превземени фази на планирањето треба да се разговара со стручни фирми за планирање, како заради проценката на направеното во светло на светските трендови и резултатите од нив, така и заради достапноста на финансирањето – настрана од буџетот на општините, склучување јавно – приватни партнерства за остварување на зацртаното и се разбира, мора да се направи кост – бенефит анализа на задоволувањето на одредена потреба на граѓаните, односно остварување на некоја надлежност на општините од чл. 22 на Законот за локална самоуправа (дали е можно субвенционално превземање на надлежност, кое ниво најдобро и најевтино би ја извршувало таквата надлежност, каков дијапазон на квалитет на услуга може да се постигне, дали таквата услуга може да се финансира од сопствен буџет и сл. За сето ова, општините немаат ниту време, ниту знаење, ниту персонал, а ниту волја. Полесно на сите градоначалници им е да се занимаваат со проектирање, кои се “паднати од небо”, инцидентни и носат гласови за време на избори.

<sup>471</sup> Истражувачки е кога првостепено се прави истражувањето и детектирањето на проблемите, а апликативен спроводливоста на мерките кои се предвидени на терен и успехот и резултатите од апликативноста.

најчесто од „слепило од незнаење“ или претходно испреговаран ситен личен интерес, покажува какви се навиките за ризик и инвестирање на населението, кои делови од традицијата тоа го поддржуваат и уште многу прашања. Тука е од помош и историјатот на општината, се разбира, ако тоа пак не е правдање на некој поранешен градоначалник. Главно, визиите треба да зависат и од познавањето на трендовите, светските процеси на глобализација и отпорот кон нив, од регионалните врски, размена, трговија, недостатоците на соседните општини, региони, држави и како ние тука можеме да се најдеме, но исто така и од локалните ресурси и проценката како нив ги користиме, како другите ги искористиле, кдали и како можеме нашите недостатоци да ги претвориме во предизвици за населението и потоа и во предности. Тука мора да се има врвна посветеност на мал број граѓани, кои се одлични во визионирање, а се најчесто исмеани од средината, како занесени. Во овој процес на визионирање универзитетите се контрапродуктивен фактор и не е паметно да се земаат заради нивното традиционално и квази научно размислување.

Иновациите – базирани на локалните ресурси се моќен фактор во визионирањето, но мора да се знае дека на таквите идеи им фали социјална и политичка моќ и разбирање.

Визионирањето мора да ги опфати и прогнозираните промени, како и нивното институционализирање.

Соработката е битен фактор во овј процес и мора да и претходи платформа која ќе им овозможи на локалните власти и граѓаните да работат заедно и да ги остварат своите заеднички вредности, стремежи и стратешки цели. Тоа овозможува да се сподели визијата, која треба да биде моторен фактор на промените. Клучен принцип на добар стратешки план е чувство на сопственост врз планот. Тука е клучот на интегрираноста од еден аспект и истражувачко апликативниот пристап од друга страна, како комплексен пристап за квалитетно планирање.

### **Стратешкиот план треба да биде жив документ<sup>472</sup>**

Изработката на овој план вклучува сложени одлуки, важни компромиси, усогласување на различните приоритети и интереси, предвидување на иднината и проценка на ризик. Неизвесноста најчесто настанува од недостаток на информации и аналитички капацитет.

Овој процес се изведува "чекор по чекор", со јавно позната методолошка рамка (анализа на моменталната ситуација, SWOT анализа, дефинирање на визија и цели, одредување секторски цели за избраните области, кои резултираа со конкретни проекти).

Во Анализата на состојбата се земаат само одредени категории податоци, но претходно се разгледуваат сите и се отфрлаат непотребните и ирелевантните. Европјаните велат дека е потребен сеопфатен преглед на тековната состојба во општината, но тоа ќе води до споро и рул – аут планирање. Сепак, типовите податоци како демографија, економски капацитет и ситуација, ситуација во јавните претпријатија и органите на управата, комуналните објекти и социјалната

<sup>472</sup> Опширно со конкретни примери е појаснето во книгата „Стратешко планирање на локалниот развој“, Студии на случаи на мали и средни Европски градови УН-ХАБИТАТ СИРП– Белград и Иницијатива за реформи на локалната самоуправа и јавните служби, Институт за отворено друштво–Будимпешта, 2010, Издавач UN-HABITAT SIRP – Beograd



инфраструктура, структура на примања, катастарска состојба, општински имот, природни и човечки ресурси, образовен капацитет, историјат, споменици на културата и природата, показатели на активност и економска активност, присутност на брендови, човечки брендови... се податоци, кои треба да се анализираат.

Главната цел на SWOT анализата, која го мери можниот развој, е да идентификува предности и недостатоци на општината (може да се прави и на ниво на помали заедници, па да се интегрираат сите тие – во еден документ), не во однос на другите општини, туку спрема идентификуваните можности и закани<sup>473</sup>, кои се дадени на државно ниво, произлегуваат од движењата на регионални, европски и светски пазари, произлегуваат од процесот на акцесија на Македонија во ЕУ, се поттикнати од близината или оддалеченоста на некој пазар на одредени услуги и производи, искористуваат ситуација во соседна земја, општина, регион...

Досегашните анализи се со неконкретни нафрлени податоци, а актерите кои ги изготвуваат се службеници од јавната администрација, кои во поголем случаи не ја разработиле техниката на вршење анализа, но и не се мотивирани, заради тоа што градоначалниците овие акти ги сметаат номинални и непотребни (тие сакаат потполна слобода во трошењето на буџетот, кој го насочуваат кон видливи проекти, кои им го чуваат рејтингот).

Визијата може да се насети од SWOT анализата и претставува приказ на конкретната ситуација и дадените можности. Сепак, тоа не е визија, тоа е само материјал за градење на визија. Основно, скоро никој во Македонија не знае што е визија и сите се заведени од смешните учебници за планирање.

Некои општини (Брајтон во Англија, Палермо во Италија, земјите во Азија наречени “Азиски џинови”, па дури и Велес кај нас) потполно ги негирале сопствените ресурси и ставиле се на една карта, во промена на несаканиот имиџ, квалитет на живот, загаденост, ниско ниво на задоволство на граѓаните.... Со тоа тие поставиле сосема нова визија, која како да е за некоја друга општина. Ако еден градоначалник мисли дека мобилизирањето на граѓаните може да заземе висока ставка во силните страни на анализата (квадрант A1 во SWOT матрицата), ако мисли дека може да ја подобри и промени образовната структура на населението преку сопствената улога на образовен брокер, ако мисли дека општината има многу надарени млади експерти (на пр. уметници – како што е случајот со Прилеп, кој има огромен број познати уметници – по глава на жител), кои може да ги ангажира во развојот, и дека бизнис секторот ќе го следи во воспоставувањето на таква нова визија, тогаш се работи за визија во која главниот ресурс може да биде ликот на градоначалникот. Се разбира, со поставувањето на таква визија и нејзино постепено остварување, градоначалниците можат да си обезбедат долготрајно владеење.

Добро дефинираната визија мора да има елементи на планирање на администрацијата, која мора да стане одговорна и ефикасна - ориентирана кон корисниците, во нивното работење да го вгради најоперационално користењето на

<sup>473</sup> Прирачник со инструкции за дизајнот на општините, дел SWOT анализа од 2002, издаден од Канцеларијата за развој на населбите, Министерство за внатрешни работи на Република Унгарија. Со цел да се добие основа за утврдување на Упатство за изготвување стратегија за развој. Основните ресурси се гледаат во добра инфраструктура, традиција и индустрија, валоризирање на потенцијал на општината, во согласност со Европската унија. Капацитети за изработка на стратегија; високо-квалитетен стручен кадар, вработени во власта, и инвентивност на населението и негова подготвеност да ги прифатат новите развојни идеја.



современите ИТ технологии (е-влада) со опис кој точно дефинира, а не задскрива, со посебни барања до службениците со инспекциски задолжувања, да го дефинира постојаното следење и подобрување на ефикасноста на јавните службеници, да ги опише и нормира услугите кон клиентите, да постави и образложи ниво на услуги спрема објавените цени<sup>474</sup>, да предвиди и точно опише системи на поплаки и жалби, повратни информации, да осмисли конкретен план за постигнување љубезност и мотивираност на персоналот, да гилотинира и постави едноставни процедури, системи на информации, со план за вклучување на граѓаните во оценката на тие информации, да постави планови за воведување конкурентност во обезбедувањето комунални услуги, мониторинг на квалитетот на услугите.

Таква основа за градење стратешки план мора да ги дефинира и стимулира јавно - приватните партнерства, да разработи, тестира и воспостави систем на делотворни мини-локални заедници и канцеларии, да објасни како ќе постави фокусот на развојот на претприемништвото, земјоделството, туризмот, како ќе ги заштити од многуте ризици, кои произлегуваат од пеналната политика на централните власти, митото и корупцијата на администрацијата, институциите, судството. Градоначалниците не можат да глумат незнаење за тоа што се случува во градот и да тврдат дека нема корупција во администрацијата, судството, институциите. Ако тој елемент не се стави во планирањето, ќе имаме инструментализирана стварност, која се провлекува во плановите и ги одбива инвеститорите, ја девастира јавната граѓанска енергија за промени и подобрувања, ја блокира акцијата, проширувањето на бизнисите, води до ефект дека мораш да криеш од властите и заедницата.

На пр. повеќе ќе вреди еден план како да се стимулира јавната потрошувачка на луксузни добра и луксузна изградба (базени, сауни, повисоко ниво на градби) кај богатото население, кое со тоа ќе плаќа многу повеќе и ќе троши на услуги за уживање и стандард (кое отвора нови работни места, стимулира фирми за такви услуги, туристички агенции со поскапи понуди...), а со тоа ќе се зголемат приходите на општините, кои можат да се трошат за стандард на останатото население... отколку празните декларации за рамномерен развој, социјална држава и сл. Многу значи за еден потенцијален инвеститор квалитетот на живот во земјата каде инвестира и заедно со непостоењето неданочни бариери и со сознанијата за нивото на почитување на законите, тој е клучен момент при решението за инвестирање.

Изворите на средства и финансирањето на визијата мора да биде клучна точка во планирањето.

## **КАДАР ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА**

### **Систематизација за работни места и вработување**

Систематизацијата според која се врши вработување во јавната администрација е негативно флексибилна, освен кога станува збор за правната служба и службите од областа на урбанизмот и градежните работи.

Во останатите одделенија се вработуваат кадрови профили од разни струки, но најчесто несоодветни за работното место, без претходно познавање за работните задолженија, за кои не следуваат обуки во прв момент, туку се остава на случајноста,

<sup>474</sup> Некои општини сакаат повисоко ниво на услуги, па и поскапи услуги, некои – не!

без подготовка да започне со работа. Вработувањата се партиски и се вработуваат лица на кои им е ветено вработувањето заради партиски заслуги, најчесто поради партиски обврски и задачи за време на изборна кампања, па често може да се чуе пораката „јас трчав за него- да стане градоначалник“, „јас го кладов градоначалник-мдолжник ми е да ми ја вработи керката“, „платено ми е работното место“, а многу неслучаен е и долгот за вработување остварен преку неморал и тесни љубовни врски, без оглед на квалификациите. Сето ова доведе до хаосот во кој моментално се наоѓаат општините. Непотизмот беше поизразен во изминатиот период пред 4-5 години, а за негово прикривање „клучните вработувачи“ пронајдоа „заобиколница“ и тргуваат со вработување. Роднините на едниот градоначалник се вработуваат во друга општина, но за возврат тој вработува роднини на другиот градоначалник во својата. Списоците за вработување правени во партиското опкружување, често по патот додека се испорачаат на повисоко ниво трпат промени од индивидуалците кои ги доставуваат, па така се создаваат револти и критична маса на незадоволни граѓани кои ја образложуваат јавно целата ситуација. Се служат со уцена, притисок, врски од повисоко ниво, и одбираат работно место поради висината на платата а, не според своите квалификации и реални вредности и заслуги. На сметка на истите, невработени остануваат социјални семејства, самохрани мајки, деца без родители, и воопшто квалитетниот образован кадар ја напушта локалната заедница и патува кон главниот град или уште почесто ја напушта државата „одлевање мозок“.<sup>475</sup>

Често се случува одредно работно место (во систематизацијата на работни места) да се „замрзне“, да се остави непополнето, се додека на кандидатот кој е партиски избран, на кого му е ветено не го заврши соодветно образование „преку ноќ“, а потоа да го вработат. Со оглед дека квалитетот на дисперзираните студии е оценет како неквалитетен, партиски и пријателски лобирања обезбедуваат полагања на испити без воопшто да се отвори учебник, добивањето на диплома е реално и брзо остварливо.

Имаме пример каде лице со образование, кое потполно не одговара на работното место, е вработено на захтевна позиција. Како советник на еден градоначалник за евроинтеграции е вработено и назначено женско лице иако истото немало ниту елементарни знаења од работа со компјутер и англиски јазик – вештини што се барале во конкурсот, а поседува образование од VI степен учителска школа. Познати се десетици лица, кои не се појавуваат на работните места, и фигурираат само на платните списоци. Лош пример се и издадени надлежности на едно вработено лице. Лице вработено како градежен инженер, да добие надлежност од градоначалникот за надзор или како градежен или комунален инспектор. Веднаш се јавува конфликт на интереси- лицето задолжено за изведба, само на својата работа си врши инспекција.<sup>476</sup> Конкретен пример е и случај кога советник за образование доби надлежност истовремено за комунален инспектор. Споменатите небулози како најчест пример се случуваат во малите рурални општини.

<sup>475</sup> „Brain drain“ или „одлевање мозок“ е фраза која потенцира напуштање на земјата поради егзистенција во друга држава на висок образован кадар

<sup>476</sup> Градоначалникот има право да издаде одлука за надлежност на вработено лице во општината за извршител на обврска која не е предвидена во систематизацијата и описот на работното место на кое лицето е вработено. Вообичаено ова е краткорочно решение за малите општини кои имаат мал обем на работа ( на пример по едн до два предмети за комунален инспектор, од 10-20 случаи за градежен инспектор и сл. И општината не вработува ново лице за извршување на тие задолженија, туку некое од вработените лица добива делегирана надлежност со одлука од градоначалникот.

Постарата генерација административци е инертна и добар дел од нив не употребата компјутер или на него гледаат како на „машина за пишување“. Во општините каде се спроведува вработување по „рамковна“ формула, лицата влегуваат на работа по „инерција“, без соодветно образование и предзнаење, а огромен број од нив седат дома и примаат плата, заради тоа што градоначалниците не сакаат да имаат дополнителни трошоци за канцеларии и режии.

Нивото на посветеност, верба и посветеност на администрацијата зависат од ликот на градоначалникот и нивото на неговата партиска и друга злоупотреба на својата функција и најчесто, градоначалниците си прават лоша услуга со партиските кадри, кои се главен фактор за слабите перформанси на владеењето и постигнувањата. Дополнително, овие градоначалници мораат да плаќаат висока цена и за одржување на пропагандата за сопствените постигнувања.

### **Навики на самостојно и непартиципативно владеење и незнајинско работење на администрацијата заради партиски влијанија**

Градоначалникот сака да ја има потполна контрола над се, поставува своја структура околу себе, па советниците сите прашања ги доставуваат до него и не смеат сами да ност одлуки. Има случаи каде партискиот лидер во некоја општина владее преку нив и преку градоначалникот. Недовербата во кадарот – кој го поставил (партиски) го доведуваат градоначалникот во позиција на ескалација на обврски, па сите задачи ги врши непосветено, делимично, со каснења и изигрување на договореното. Се практикува и високо ниво на избегнување на институционално паметење.

Таков е случајот и кога се врши планирање на буџетот каде не се вклучени локалното население, општинскиот совет и вработените во општината, со што децидно се врши кршење на сите обврски при буџетско планирање за транспарентност и отчетност.

Голем проблем е несоработката на старите и нововработените млади и неискусни кадри, со што внатрешната едукација е минорна, а незаинтересираноста голема. Тоа го стимулира и криминалот и корупцијата во локалните самоуправи.

Пристапот до трошењето на буџетските средства (кој ги троши парите) е главна грижа на сите раководни структури и тоа доведува до незнајинско работење. На пример, една општина е оштетена затоа што градоначалникот сакал директно да набавува средства за работа за едно јавно претпријатие, наместо парите да ги трансферира на претпријатието. Тоа го извел со прикривање документи и информации, во што учествувале и јавната администрација, која свесно кршела закон, заради наредбата на градоначалникот. Имено, ако набавката ја врши општината, нема ослободување од ДДВ, но ако ја врши ЈП, тогаш има повраток на ДДВ-то (тоа се основни средства за работа на ЈП). Со ова општина беше оштетена за 20.000 евра.

На пример, Пиво фестот е 100% смислен од еден човек од Прилеп, на кого (во тоа време) му се смееле граѓаните за таквата идеја. Вообичаено, тие граѓани не се интересни за градоначалниците и конзервативните и (скоро редовно) ненадарени општински советници.

Изградба на нова зграда на администрацијата, наспроти нерешени основни услови за населението да се прикажува како успех на општината е апсурдно.

Да се избере реконструкција на Зоолошка градина да е приоритет на 9 општини е недискутабилно промашување.

Постои системско и редовно доцнење на доставата на документација внатре администрацијата, иако роковите траат подолго од доволно долго, што доведува до пробивање на роковите и губење завидни средства. За ова никој не му е грижа.

Постои цел негативно – делотворен систем на избегнување квалитетни обуки за стекнување соодветното знаење, сосема корумпиран систем на избор на обучувачки куќи, без никаква грижа каква обука и колку квалитетна се испорачува. Обуките се прескапо платени и мошне некавалитетни, но најлесто се избегнуваат. Градоначалниците и моќници во јавната администрација не сакаат сите вработени да знаат да работат, туку само одбрани, кои се во нивниот круг на корупција и владеење. Тоа води и до немање на желба за градење професионален капацитет, преокупираност со лични интереси и проблеми, немање мотивација за работа и подобрување на процедурите, а тоа се само неколку од темелните одлики на вработените во јавната администрација. Останатото е празна владина декларација и реклами.

На обуките и семинарите не се испраќаат релевантните лица, туку тие се третираат како луксузна прошетка, која е непотребна од едукативен аспект, туку се третира само како можност да се избега од „досадната канцеларија“.

Стратешкото планирање мора да тргне токму од подобрувањето на овие ставки, но за жал, градоначалниците сदाат само власт и пропаганда и не се вистински заинтересирани за развој. Имаме пример каде на пристигната покана за семинар, наместо да се одреди адекватна личност и работно место, се поставува прашање: „Кој сака да оди на семинар во Охрид“, без да се види за што е обуката.

Вработените во јавната администрација не се мотивирани и заради израмнетата плата иако обврските се многу различни, како и количината работа. Во руралните општини, еден комунален инспектор има еден до два случаи годишно, а во урбаните средини, посебно ако се вршат јавни набавки има и до 200-500 случаи, а ако има и заверка на документи, тогаш и до 1000. Во урбаните општини овие обврски се мултиплицирани, а платите на јавната администрација се изедначени. Тоа води и лоша меѓуопштинска соработка и до немање волја за соработка (еден инспектор од урбана средина, кој е затрупан со работа не сака да го посветува колегата од рурална средина).

Тоа се одразува и на едукацијата на руралните општини од урбаните, преку размена и советувања, па на урбаните општини не сака да им се излезе во пресрет (со право).

### ПРОГРАМИ И ГРАНТОВИ ЗА ОПШТИНИ ОД ЕУ

ЕАСЕА<sup>477</sup> (поддршка за збратимување и тематски збратимени мрежи на градови од ЕУ)<sup>478</sup>

<sup>477</sup> Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)/ [Europe for Citizens Programme](#)/

Општините можат да побараат финансиски средства за покривање на трошоците при воспоставување на линк помеѓу две општини кои иницираат меѓусебно збратимување или уште една можност во која повеќе општини можат да воспостават мрежа на збратимени општини.

Одговорна за спроведување на збратимувањата е Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)/ во програмата [Europe for Citizens Programme](#)<sup>479</sup>, каде преку акцијата 1 (Action1) има мерки кои овозможуваат аплицирање за грант.

Понудени се две опции, мерка 1, преку која две општини се збратимуваат, и мерка 2, каде најмалку 4 општини, од кои најмалку една е од држава членка на ЕУ, формираат тематска мрежа. Меѓупроизвод на таквата размена секогаш е и промоцијата на локалните заедници во странство.

Постојат и мрежи на збратимени градови кои се вмрежуваат од еден или неколку точно определени интереси, создаваат матично функционално административно тело, создаваат сопствен фонд и ги поврзуваат и ставаат на користење капацитетите со кои располагаат.

Мрежите на збратимени градови можат да бидат официјализирани или неофицијализирани, можат да бидат од отворен или од затворен карактер и исто така можат да бидат од секторско проширувачки карактер или статичен карактер со точно определени цели.

Современиот концепт на збратимување (англ. twinning)) вклучува поврзување на две или повеќе локални заедници преку различни активности. Напорите на таквите врски се насочени кон создавање на взаемна доверба и соработка, кои во текот на годините вообичаено прераснуваат во искрени пријателства меѓу локалните заедници и нивните жители. Вообичаените активности на збратимувањето вклучуваат средби и размена на жители (посети на делегации на општините, размени и патувања, заеднички културни и спортски активности и сл.) Сепак, опсегот на збратимувањето не се ограничува само на таквите активности. Поточно, меѓу збратимените општини често се реализираат заеднички развојни проекти кои вклучуваат различен спектар на теми: од заштитата на животната средина и образованието, преку бизнис проекти, па се до социјални проекти. Значи, можностите се многубојни. Една од поновите форми на збратимувања се тематските мрежи, во кои учествуваат неколку општини од различни земји. Таквите мрежи преку конференции и работилници и преку вклучување на нови актери од различни општествени слоеви (невладини организации, училишта, академии, претприемачи, синдикати, спортски организации, итн) стануваат платформи за генерирање на долгорочна соработка и пријателство помеѓу збратимените општини. Соработката помеѓу збратимените градови може да даде многу позитивни ефекти, чиј обем најмногу зависи од учеството и посветеноста на актерите, вклучени во тој однос. Една од најчестите активности, која има директни ефекти во рамките на збратувањето е размената на искуства и најдобри практики во областите од интерес за локалните заедници: економија, туризам, екологија, финансии, развој на инфраструктура, социјалната заштита и многу други. Во многу случаи токму збратувањето е почетна точка за промоција и имплементација на проекти за развој на

<sup>478</sup> За жал од оваа програма Македонија искористи само три грантови, еден во мерка 2 и два во мерка 1.

<sup>479</sup> [http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/index_en.php)

локалните заедници. Тоа е случај и во овој проект. Размената на идеи и луѓе на крајот ги збогатува сите вклучени страни преку неформалното учење и културната разновидност. Меѓупроизвод на таквата размена секогаш е и промоцијата на локалните заедници во странство. Зајакнувањето на врските меѓу граѓаните преку запознавање со секојдневниот живот на другите и преку взаемното откривање на културите и јазиците на збратимените партнери се гради европскиот идентитет. Активното граѓанско учество е најважниот фактор од кој зависи успехот на збратимувањето. Како резултат на тоа, успешните твининг проекти вклучуваат ангажман на различни групи на жители од сите возрасти и социјални потекла во сите збратимени заедници. Сепак, активното учество на граѓаните мора да има поддршка од избраните претставници на локалната самоуправа кои ќе го поддржат процесот на збратимување и на политичко ниво.

Активностите, кои се спроведуваат во рамките на збратимувањето поради разновидноста се добра основа за да се зборува за проблемите на денешницата, особено меѓу младите луѓе. Затоа, подигањето на свеста за прашања како што се заштитата на животната средина и мирот, заштитата на човековите права, искоренување на сиромаштијата, како и иднината на Европа, се важен фактор за успехот на збратимувањето. Конечно, клучен момент во примерите за успешни збратимувања е градењето однос кој е во состојба да го издржи тестот на времето. Поточно, развивањето на искрено пријателство и солидарност меѓу граѓаните од различни заедници бара упорност, отвореност и редовни контакти.

#### ИПА Погранична соработка (ИПА СВС)

- ИПА Програма за прекугранична соработка Бугарија – Македонија
- ИПА Програма за прекугранична соработка Грција - Македонија
- ИПА Програма за прекугранична соработка Албанија- Македонија
- ИПА Програма за прекугранична соработка Косово - Македонија

Повиците се објавуваат два пати годишно. Потребно е да се воспостави партнерство од двете страни на границата. Може да аплицираат општини, ЈП, НВО-и кои имаат доволен обрт на средства, институциите да немаат блокирани сметки во последните 3 години, да имаат капацитет за работа - кадар, веќе спроведени проекти со странски донатори, да постојат најмалку 1 година и да ги одговораат хоризонталните прашања<sup>480</sup>.

Но, и политичкиот фактор, лобирањето се изразени при распределбата на средствата.

#### ПРОБЛЕМИ ПРИ АПЛИЦИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ИПА ПРОЕКТИ

При аплицирањето првите пропусти се од технички аспект.

- Пропусти при подготвување на апликациониот пакет<sup>481</sup>
- Погрешна тема, која не спаѓа во пропишаните критериуми и приоритети на повикот.

<sup>480</sup> Животна средина, социјален аспект, развојна тенденција, одржливост, културно-етнички аспект и сл.

<sup>481</sup> Пропустите се при потпишување на документи, недостаток на документација, лошо напишана апликација, што има елиминирачки карактер при аплицирањето.



- Недоволно познавање на проблематиката која се третира, и незнаење дали избраната тема е приоритет на локално национално ниво и во корелација со некоја ЕУ директива.

Недостаок на пристапот е што ИПА проектите се третирани како формулари за донации и тука е најголемото промашување.

Колку и да се мисли дека е лесно да се земат европски пари, вистината е дека овој процес за аплицирање е комплексен, бара партнерство, добар избор на проектна тема, добра елаборација во многу кратки одговори<sup>482</sup>, процесот на евалуација трае по една - две години, а не треба да се занемари и потребата дека мора да селобира, каде и политичкиот фактор има големо влијание.

При имплементација на проектите исто така се јавуваат проблеми поради бројни пропусти кои претходеле, и некомпатибилност на решенијата според матичната регулатива и роковите предвидени во проектните активности и реализација. Таков е примерот со буџетско планирање на општините, немоќта да се изготви брз ребаланс, или немањето можност за соработка помеѓу буџетските сметки на една општина, или немањето решение за соработка на буџетски сметки од две различни општини, што е чест проблем. На пример, проектот е одобрен на почеток на месец декември, но, буџетот на општината не го предвидел финансискиот прилив за проектот, па средствата се замрзнати до првиот ребаланс на општинскиот буџет, што во најсреќни околности може да се случи во март наредна година. Тоа значи задоцнување на реализацијата на проектот од минимум 4 месеци.

Еден од позначајните фактори, кои го отежнуваат процесот е и политички наметнатиот локален фактор и додатни притисоци за учество во имплементацијата на проектите на актери кои немаат ни основни познавања од процесот на аплицирање и имплементација, но под притисок задолжително се инфилтрираат како актери - извршители на дел од предвидените активности во даден проект. Често се случува роднини и пријатели на градоначалникот или главниот актер на советот да се најдат како извршители во проектни активности и иако последиците се видливи и создаваат отежната реализација на проектот. Сепак, никој не води сметка за истото, а ниту донаторите.

Во делот на договарање на услугите кои ги испорачува надворешен консултант се појавува проблем на ангажманот, поради немање точно сознание дали даден проект ќе биде одобрен, па претходен договор - како документ, не е можен, или ако се склучи преддоговор, тој е неважечки според законот за Облигациони односи.

Некои општини, кои реализираа ИПА проекти се соочија и со нерегуларно спроведување, и нивните проекти се судски оспорени, при што грантистите треба да го вратат износот од грантот за кој се теретат. Тоа најчесто се случува заради незнаењето дека спроведувањето на јавна набавка се врши по правилата на донаторот, а не во склад со законот за јавни набавки.

Како ризик фактор и честа практика, која е погубна за капацитетот на општинската администрација се јавува и можноста за корупција и перење пари низ набавките и ангажирање на фиктивни извршители на активностите.

<sup>482</sup> Бројот на карактери е ограничен и некогаш е тешко во неколку реченици да се одговори на прашањето од формуларот.



**ИПА ЗА ПЕРИОДОТ ОД 2007- 2013 - НЕИСКОРИСТЕНОСТ НА СРЕДТВАТА**

Македонија има на располагање вкупно €620 милиони неповратни средства од ЕУ за периодот 2007-2013 година. Средствата се поделени во пет компоненти (за градење институции, за прекугранична соработка, за регионален развој за развој на човечки ресурси и за развој на земјоделството). До крајот на 2011 година, Македонија има искористено само околу € 90 милиони.<sup>483</sup> Тоа по компоненти изгледа вака:

- Компонента I: од вкупно € 243 милиони, Македонија има целосно потрошено околу € 48 милиони и во моментот троши дополнителни € 20 милиони, односно само € 68 милиони. Тоа се средствата испрограмирани за 2007 и 2008. Проектите што ќе се финансираат од 2009 и 2010 воопшто не се ни почнати. Парите што не се искористени се губат неповратно.
- Компонента II: за прекуграничната соработка ситуацијата е уште полоша. Македонија има на располагање вкупно € 32 милиони за прекугранична соработка за периодот 2007-2013. Овде се веќе изгубени средства од 2007 година во износ од €1,3 милиони. Заклучно со декември 2011 година, Македонија има целосно искористено неполни € 2 милиони.
- Компонента III: за регионален развој Македонија има на располагање околу € 200 милиони. Од оваа компонента е предвидено да се финансираат Коридор X (делницата Демир Капија – Смоквице) и пречистителната станица во Прилеп. Автопатот Е-75 имаше прилично висока цена. Тоа не чинеше €50 милиони од грчката помош (неповратна), и ни ја искомплицира и целата финансиска конструкција од каде што дел (€27 милиони) беше планиран од оваа компонента на ИПА. Досега, мал дел од средствата од оваа компонента (околу €12 милиони) се искористени за пречистителната станица во Прилеп.
- Компонента IV: за развој на човечки ресурси, Македонија има на располагање вкупно €55 милиони за периодот 2007-2013. Засега, заклучно со јануари 2012 година, Македонија има целосно искористено само €3,46 милиони, а има склучено договори во вкупна вредност од €9,78 милиони. Вреди да се спомене дека оваа компонента е предвидено да се спроведува во форма на грант-шеми наменети за крајните корисници кои во случајов се: синдикатите, Агенцијата за вработување, млади, училиштата, особено средното стручно образование и образование на возрасни, маргинализирани групи со проблеми при вработување како што се жени од помали етнички заедници, лица со пречки, Роми итн. За жал, администрацијата на Македонија нема целосно спроведено ниту една грант-шема.
- Компонента V: Македонија има на располагање €88 милиони за периодот 2007-2013 и учествува во само три мерки (инвестиции во земјоделски стопанства, преработка / маркетинг на земјоделски

<sup>483</sup> Податоците се превземени од Македонскиот центар за европско образование ([www.mcet.org.mk](http://www.mcet.org.mk)).

производи и диверзификација и развој на рурални економски активности). Досега се објавени 5 јавни конкурси и интерсот за конкурирање кај земјоделците постојано се намалува. Потпишани се вкупно 150 договори, но исплатени се само €1,5 милиони.

Тоа доволно говори за човечкиот, административен и раководен капацитет за искористување на овие средства. Очито е дека сме навикнале на лесни пари, за кои ниту мораме да се помачиме да ги украдеме, но со ИПА – та мораме барем да работиме и да читаме прецизно упатства, да одиме на обуки, да лобираме и да спроведуваме строги правила за имплементација. Се гледа дека овие ни се тешки пари, па дури и ако ги украдеме. Сепак, европскиот трик е вграден во алчноста на апликантите: За да спроведеш се она што ќе ти ги ослободи парите за крадење, мораш да развиеш административен капацитет, да поставиш луѓе, да те знаат повеќе луѓе што правиш. Тогаш? Тогаш нема крадење, макар не така големо – како досега.

Еден врвен консултант од Брисел во процесот на изготовка и имплементација на проекти од оваа програма вели: Институциите се обесхрабрани да аплицираат кога ќе проценат колку многу луѓе и капацитети, партнерства со соседите, комуникација на високо ниво финансиска моќ им требаат само да се аплицира за добивање на овие пари, колку многу работа и папирологија само за да се поднесе апликација. Многу често средствата од ИПА се цел за криминал и корупција на тендерите. Сепак засега проектите од ИПА значат заработка, што во суштина не е примарната задача на претпристапната помош, наспроти целта преку ИПА да се изградат капацитети, добри имплементатори, да се зајакне нивото на развој на општините, да се скршат бариерите помеѓу институциите за да се соработува интегрирано и да се обезбеди „capacity building“ – градење на капацитетите. Апликациите се се поедноставени, но за нашите луѓе тие изгледаат посложено. Додека во ФАРЕ и КАРДС програмите од ЕУ, кои беа предвесници на ИПА се поднесуваа маратонски документации, сега документите се сведени на изјави и апликација електронска, а оние кои следуваат се “on-line” апликации, каде некои документи се скенираат, се прикачуваат на апликацијата и таа како електронски апликационен пакет со едно кликање се испраќа до повикот. Технолошките процеси, стручноста, експертизата, регулативите, развојот, секојдневно се прогресивно променливи, секојдневното учење и напредување е неминовно ако сакаме успех.

Фокусот на конкретните предизвици со кои се соочуваат членките на ЕУ директно влијае врз помалите општини, кои се во основа зависни од локалната самоуправа која опфаќа поголем регион. Ова е случај и со руралните општини од земјите, кои не се членки на ЕУ.

И земјите од ЕУ и надвор од ЕУ треба да успеат да останат фокусирани на развојот. Тоа значи да можат да имплементираат закони, прописи, да имаат квалификуван персонал и ефикасно управување и сл.

*Генералните насоки на стратешко развивање на општините се базира на:*

- Развивање на чувство за Европски идентитет, базиран на заеднички вредности, историја и култура

- Зајакнувањето на толеранција и меѓусебното разбирање помеѓу европските граѓани, почитување и промоција на културната и јазичната разновидност и придонес кон интеркултурниот дијалог.
- Развивање на тематска и долготрајна соработка помеѓу општините

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) [И. Тодоровски Локална самоуправа Правен факултет- Кичево 2010](#)
- 2) Џ. Бановен Локална самоуправа- примери на процесите за донесување на одлуки Академски печат 2009
- 3) Р. Бингам и други Менаџирање на локалната власт Магор 2009

#### Списанија и публикации:

- 4) ЗАКОН ЗА ЗАКОН ЗА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА А ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА А ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ("Слу`бен весник на Република Македонија" бр.5 од 29 јануари 2002 год.) ("Слу`бен весник на Република Македонија" бр.5 од 29 јануари 2002 год.)
- 5) ЗАКОН ЗА ФИНАНСИРАЊЕ НА ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА
- 6) „Водичи за граѓанско учество во процесите на креирање политики и донесување одлуки во локалната самоуправа“, Граѓанската асоцијација МОСТ

#### Интернет извори:

- 7) [http://www.mls.gov.mk/data/file/Zakoni/Zakon\\_za\\_lokalnata\\_samouprava.pdf](http://www.mls.gov.mk/data/file/Zakoni/Zakon_za_lokalnata_samouprava.pdf)
- 8) <http://www.zels.org.mk/>
- 9) [http://www.finance.gov.mk/files/u6/zakon\\_els.pdf](http://www.finance.gov.mk/files/u6/zakon_els.pdf)
- 10) <http://www.most.org.mk/index.php/mk/realized-projects/accountability1>
- 11) <http://www.besplatniseinarskiradovi.com/MK-Pravo/LokalnataSamoupravaVoMakedonija.htm>
- 12) <http://www.besplatniseinarskiradovi.com/MK-Pravo/DecetralizacijaVoMakedonija.htm>
- 13) <http://www.besplatniseinarskiradovi.com/EKONOMIJA/Budzet-EU.htm>

## **CONCEPTUAL FRAMEWORK OF DECISION-MAKING PROCESS IN CHANGEABLE BUSINESS CIRCUMSTANCES WITH THE AIM OF INCREASING THE BUSINESS SYSTEM COMPETITIVENESS**

**Doc.dr. Laura Južnik Rotar**

Higher School of Business and Management Novo mesto, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenia

E-mail: [laura.juznik-rotar@guest.arnes.si](mailto:laura.juznik-rotar@guest.arnes.si)

**Mag. Erik Dobnik**

Higher School of Business and Management Novo mesto, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenia

E-mail: [erik.dobnik@siol.net](mailto:erik.dobnik@siol.net)

**Doc.dr. Milena Kramar Zupan**

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenia

E-mail: [milena.kramar-zupan@zd-nm.si](mailto:milena.kramar-zupan@zd-nm.si)

UDK: 005.53

### **ABSTRACT**

Multi-attribute decision models are important tool when dealing with the most difficult decision situations and play an active role as a support in business decision making which is subject to risk and uncertainty. The basic process of decision making is divided into steps. Among these steps usually the most complex are the identification of the problem and criteria. Practical example addresses the selectioning process of the information system for the research and education business branch, with outcome as a practical concept in addition to the existing decision making model.

**Keywords:** multi-attribute decision making, management, model, risk, uncertainty, decision process, IT solution, R&E.

### **INTRODUCTION**

Numerous decisions are being made in every organization. The main goal of each organization is usually defined as maximizing the market value of an organization. Because numerous factors influence the business management, also business problems are demanding and complex in accordance to this. Companies nowadays are doing businesses in circumstances of risk and uncertainty, additionally the level of complexity of business decision-making increases because badly defined alternatives, lack of knowledge regarding decision problem and decision goals, time deadlines and limitation of other resources to implement decision process. The process of business decision-making is nowadays subject to globalization trends of world economy and widely computerization and utilization of information technology. Effective computerization of key processes in any organization, measured in terms of positive economic and process performance, has to be a project, which as successfully completed enables continuous operability, adjustment and optimization of the core business. As a highly important element, that plays a very important role in such projects, is management of the decision-making processes. Adequate managed decision-making processes greatly reduce the possibility of failure of the business computerization due to the turbulent economic and political conditions and related risks and uncertainties.

## MANAGEMENT AS DECISION MAKING

Management is the process of harmonization of activities, goals, relationships namely substantively, spatially and in time. Management process itself is methodological and process characterized as decision process. Decisions are part of planning as well are part of other phases of the management process (see for example Mintzberg 1998, p. 158; Adams and Juleff 2003, p. 68).

Decisions are part of the managers' work. From this point of view it is reasonable to argue, that management is broadly determined as making decisions. Managers are not the only one to make decisions, also specialists are in a position to make decisions. Management and decision making are two closely linked phenomena and are also developing commonly.

In its simplest and general definition the decision means choice among different possibilities. With business management development within companies' management itself and decision making are becoming more important. Successfulness of business is less dependent upon direct realization. To the greater extent, successfulness of business is determined in advance according to decisions. Decisions are outcomes of managers' activities; other stakeholders do not judge managers after finished work neither do they judge their ways of forming decisions. Judgment is done according to the effectiveness and efficiency – decision outcomes. The organization is reproduced with decisions. The organization is as good as good decisions are. Managers are making decisions about basic elements of their activities. Without decisions there is no planning, no organizing, no guidance nor control (Baye 2010, p. 112; Hirschey 2000, p. 68).

We distinguish between different kinds of decisions. Within organization we consider decisions regarding entire business. Such decisions are about planning and controlling, whereas the measure of success is usually efficiency of business. We can make decisions on a short-term or on a long-term basis. Business components (e.g. working resources) already exist when making decisions on a short-term basis.

When planning on a short-term basis, the response has to be quicker, the influence of a decision made is shorter, and what is more, decisions are less important. On the other hand, the impact of a decision made on a long-term basis is greater and longer. There is more time available to make decisions regarding future development and for their verification (Rozman, Mihelčič and Kovač 2011, p. 184).

Considering decisions about products and process, they are technically-technologically in their nature and specialists are those who make such decisions. They are determining products and the process of their creation. As a measure of success we usually apply cost per unit: before-calculations in the process of planning and after-calculations in the process of control.

Within the framework of business functions, production for example, usually several processes and production of partly different products and services are ongoing (Samuelson and Marks 2006, p. 168; Wilkinson 2005, p. 82). They are competing for limited scope of business components as well as market. Products and processes are interweaving themselves. Decisions refer to the sequence of processes, amounts of series, hands of deliveries, size of supplies. Measures for decision making are costs after cost centers,

namely either planned or charged. Business function managers are responsible for decisions. These decisions are frequently called operating decisions.

There is a tendency, that managers' decisions are rational. Their base should be thinking, logic, facts, objective determination of all important factors with all alternatives in order to systematically come to final decision. The best way would be that decisions would be based on quantitative approach based on analytical method to come to optimal solution. Perfectly rational decision is the best solution bearing in mind all relevant factors. This is within reach, if below written conditions are met:

- goals of a system are determined objectively and are clear;
- all the relevant alternatives are known when solving a problem or reaching a goal;
- within each alternative there are influential factors and changeable quantities;
- for each alternative we can define final measurable outcome;
- all influential factors can be shown quantitatively;
- we can determine probability for all factors and variables that are not reliable;
- all individual or group preferences should be excluded;
- it is possible to ensure perfect objectivity.

#### **BUSINESS DECISION MAKING IN TERMS OF RISK AND UNCERTAINTY**

Business decision making in terms of risk and uncertainty plays a central role in manager's work. Most of manager's decisions are closely linked with uncertainty. Basic question to be answered is how to reduce risk and uncertainty? Let us take a formal framework to show, how decisions are made. Suppose, that decision-maker is choosing between two alternatives. The outcome of his decision depends on the alternative that he chooses and state of the system.

State of the system is a set of external factors which influence the outcome of the chosen decision (see for example Prašnikar in Debeljak 1998, p. 41). When making business decisions the decision-maker can for example be faced with the state of the economy, which is in the phase of the recession or in the phase of the expansion. The outcome of his decision depends on the chosen alternative as well as on the state of the economy.

State of the system can be known to the decision-maker or the decision-maker does not have suitable knowledge of it. According to what is written, we can distinguish at least three different conditions within which the decisions are made: certainty, risk and uncertainty. If the decision-maker is faced with all possible views within which the decision is made and can precisely foresee the outcome of his decision, then we talk about certainty. Risk is present, when decision-maker is faced with several different outcomes and state of the system is not precisely determined. State of the system can be determined by statistical probability which is a priori or a posteriori probability. A priori probability is probability known in advance as a result of mathematical or physical legalities in movement of occurrences (for example coin toss). A posteriori probability on the other hand, is based on historical data (for example car insurance). When state of the system cannot be determined based on these objective measures, then we talk about uncertainty. Probability is unknown

(there is no data on the state of the system) or almost unknown (subjective assessment of the state of the system based on decision-makers experiences, intuition can be of help) (Prašnikar and Debeljak, 1998, p. 38).

Knowing the probabilities of certain events, the probabilistic distribution can be used as a technique of measuring risk. The distribution of random variables can be shown with a so-called yield matrix – each event has potential outcome and probability of event. Besides probabilistic distribution also expected value, standard deviation as an absolute measure of risk and coefficient of variability as a relative measure of risk can be used as techniques of measuring the risk. When probability of certain events is unknown, the decision-maker can make use of certain rules (for example LaPlace criterion, maximax rule). Decision rule is chosen according to the frequency of certain event, business resources and propensity to risk (see for example Jereb, Bohanec and Rajkovič 2003, p. 98). Quality of the decision that is made depends on the quality of available information, reliability and accuracy of data as well as on the what-if analysis. Frequently, managers have to make several sequential decisions, where outcome of later decisions also depends on former decisions. In such cases, the entire sequence of decisions has to be analyzed in order to choose optimal sequence of decisions which would best meet the criteria of the decision-maker. Decision trees are simple graphic technique which could be used in such cases (Bohanec 2006, p. 24; Bohanec 2011, p. 18).

#### **DECISION PROCESS AT THE SELECTING OF THE INFORMATION SYSTEM IN A RESEARCH-EDUCATIONAL BUSINESS BRANCH**

The answers to the questions, how to work better, faster and cheaper, are usually sought in a more efficient use of informative and other resources, which are available to us. Information processes in the research-educational branch (later noted as R&E) has to, like in other branches, be able to process and use information with a higher informative value. And while doing so, they also have to offer methods for a deep analysis from every perspective of an organization. In R&E information systems (later noted as IS), besides offering support for classic business processes (later noted as BP), it's very important that we are able to adapt managing of the customer relations (students) and managing of the human resources (staff) for our needs.

The appropriate managing of supportive and key BP in R&E depends on quality decision-making processes across the whole management and business pyramid. Modern decision making is complex, layered and patterned. In other words, it relies on a complex conglomerate of parameters and stages which we have to structurally connect in a decision-making model.

The right solution is to build, implement and use the models, which support the metamorphosis process of the real problems through a relatively simple model elements and usable decision making operations.

#### **SELECTING PROCESS CONCEPT OF THE SUITABLE IT SOLUTIONS IN R&E**

The questions that arise are whether a decision process on how to informatise the business of the R&E institution, could be effective and successfully completed or not? Are we able, in spite of decision process complex structure, to present it transparently and ensure its best result in the given circumstances? The possible reaction, with a goal in mind



to decrease the complexity of the decisive problem, is to build a model that allows us to get closer to optimal decisions.

The proposed concept of the selection of an appropriate IS is based on:

- Existing properties of the dedicated informative solutions in the R&I industry such as CR2 [1] or EduErp [2];
- The abilities of the existing decision models for IS selecting, as for example de Medeiros and Shimizu [3] suggest;
- Design of the decision module as an appendix to a selected (and probably customized) decision model for choosing the most suitable IS (which is the current subject of this theme).

When deciding for a way, how to informatise processes in the R&I branch, it's crucial that we take into an account the right combination of the business services, which should ensure the efficient usage of the technology and infrastructure, all with the goal to support educational and research activity in a cost effective way. Besides improving the level of the information services themselves, the newly implemented or renovated IS has to ensure a measureable improvement of the research, pedagogical and administrative work. It also has to provide better cooperation between students and staff and must maximize the research capabilities, all these with purpose to improve business results and lower the costs for the IT.

#### STRUCTURE OF AN ADDITIONAL MODULE TO THE EXISTING DECISION-MAKING MODEL

To make better decision in IS selecting process in the R&I, we suggest a concept of structuring the overlying properties of the IS in the R&I branch. The concept doesn't include properties that are already covered in the general decision models for selecting IS, but it orientates to those, which directly affect informatization of specific BP in R&I.

Using the decomposition method, the business properties can be multi-layered to criteria or parameters, which of course depend on recorded needs of a specific business system in R&I. In that manner defined properties and criteria are then qualitatively or quantitatively evaluated using usefulness function with usage of handy tools (Excell) or dedicated decision-making tools (DEX-i). Independently of the used tools, the aggregation of the evaluated criteria in the properties gives us a stage of suitability for a specific variant, in other words the level of suitability of the IS that we're evaluating.

*Table 1: The properties and underlying criteria of the additional module to the chosen decision models for evaluating IS in R&I.*

Properties or criteria of usefulness	Possible parameters of the properties and criteria of usefulness
Module for managing educational activities	
Categorization of educational programs	<i>Parameters that evaluate the way of categorizing, usability and the usefulness of categorized programs that decide the stage of useful connections in other IS modules.</i>
Supportability of the educational processes.	<i>Parameters that evaluate the stage of useful informatization or automatization of educational processes.</i>

Module of distance studies	<i>Parameters that evaluate attendance, usefulness, and capabilities of a customizing the generic module for distance studies, depending on the needs of an individual institution.</i>
Integration with a module for staff and student management.	<i>Parameters that evaluate the possibilities and usefulness of connecting with the module for staff and student management.</i>
Module for managing research activities	
Categorization of research activities and projects.	<i>Parameters that evaluate the way of categorization usability and usefulness of categorized activities and projects and decide the stage of useful connectivity in other IS modules</i>
Supportability of the research activities and projects	<i>Parameters that evaluate contextual relevance and appropriateness for recording, executing, observing and evaluation of research activities and projects from a useful, quality informatization point of view</i>
Integration with a module for staff and student management.	<i>Parameters that evaluate the possibility and usefulness of connecting with a module for staff and student management.</i>
Module for managing staff and students	
Managing students and staff	<i>Parameters that contently and informatively evaluate the relevance of modified functionalities that originate from usual CRM IS.</i>
Communications module	
Basic communicative IS services without the added value.	<i>Parameters that contently and technologically evaluate the relevance of basic communication services and integration capabilities with other modules IS.</i>
Advanced communication IS services with added value.	<i>Parameters that evaluate attendance and relevance of the inner social network in a useful value sense, which help with rising of the added value of exchanged information.</i>

Source: own source

## CONCLUSION

In the concept, as a form of an appendix to the general decision model for selecting IS, we suggest basic properties that can be logically taken into account as a relevant properties of the IS yet to be implement or renovated in R&I. Managing BP in R&I branch is so specific that without a such additionally added and structured properties, we cannot be sure that we've taken the relevant factors into consideration and made the right choice.

Suggested concept of structuring and evaluating properties, their criteria and parameters that widen our look on problematic in the IS in R&I industry, is suitable with every business system in the R&I. Also it doesn't depend on the platform that accepts the defined structure of the factors as an extension of some chosen model for IS evaluating. With a quantitative and qualitative evaluation of individual items in any modeling tool, the concept is adaptable and widely usable.

## REFERENCES

- 1) Adams, J., Juleff, L. (2003) *Managerial Economics for Decision Making*. New York: Palgrave.
- 2) Bohanec, M. (2006) *Odločanje in modeli*. Ljubljana: DMFA založništvo.
- 3) Bohanec, M. (2011) *Dexi: Program for Multi-Attribute Decision Making*. Ljubljana: Institut Jozef Stefan.
- 4) Baye, M. R. (2010) *Managerial Economics and Business Strategy*. New York: McGraw Hill.
- 5) CR2 (2011) Information System Description [Online]. Available
- 6) from: [http://www.cr2.in/market\\_education.html](http://www.cr2.in/market_education.html) [Accessed: 6 September 2013]
- 7) De Medeiros, A., Shimizu, T. (2006) *Proposal of a Multi-criteria Decision Model for ERP Strategic and Operational Evaluation* found [Online]. Available from: <http://www.produstronica.pucpr.br/icpr-am06/Accepted%20but%20not%20coming%20for%20presentation/Paper%20178.pdf> [Accessed: 6 September 2013]
- 8) EduERP (2012) *Information System Description* [Online]. Available
- 9) from: <http://www.eduerpsoftware.com/> [Accessed: 6 September 2013]
- 10) Hirschey, M. (2000) *Managerial Economics*. Forth Worth: Dryden Press.
- 11) Jereb, E., Bohanec, M., Rajkovič, V. (2003) *Dexi - računalniški program za večparametrsko odločanje*. Kranj: Moderna organizacija.
- 12) Mintzberg, H. (1998) *Leadership*. Harvard Business Review.
- 13) Prašnikar, J. and Debeljak, Ž. (1998) *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: GV.
- 14) Rozman, R., Mihelčič, M., Kovač, J. (2011) *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 15) Samuelson, W., Marks, S.G. (2006) *Managerial Economics*. Hoboken: John Wiley.
- 16) Wilkinson, N. (2005) *Managerial Economics: A Problem Solving Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

**СЕКЦИЈА 7:  
СТУДЕНТИТЕ НА БАС ВО НАСОКА НА  
ПОТТИКНУВАЊЕ НА КОМПАНИСКАТА  
КОНКУРЕНТНОСТ**

---

**SECTION 7:  
STUDENTS FROM BAS IN THE DIRECTION OF  
INDUCING COMPANY COMPETITIVENESS**

## ИНОВАТИВЕН МЕТОД НА СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ – КРЕАТИВНИ ИНТЕРВЈУА

### INNOVATIVE METHOD OF HUMAN RESOURCES SELECTION - CREATIVE INTERVIEWS

**Кристијан Никодиновски**

Студент на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

**Kristijan Nikodinovski**

Student at Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[kristijan\\_nikodinovski@hotmail.com](mailto:kristijan_nikodinovski@hotmail.com)

**Пред. м-р Даниела Велкова**

Предавач на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

**Lect. Daniela Velkova M.Sc.**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[velkovadaniela@gmail.com](mailto:velkovadaniela@gmail.com)

УДК: 005.953.2:005.571

#### АПСТРАКТ

Во време кога човечките ресурси се движечка сила во организациите, сите работодавци се во трка за најдобрите луѓе да се најдат како нивни вработени. Оттука произлегува и значајноста на фазата на селекција на човечките ресурси во контекст на понатамошниот развој на организацијата и зголемувањето на нејзиниот интелектуален капитал.

Во пракса, традиционалниот начин на селекција на човечките ресурси стана клише и лесно манипулативен. За да се надмине унифицираноста и неефективниот начин на селекција на човечките ресурси, организациите треба да ја разбудат својата свесност и да се насочат кон прифаќање на нови иновативни и современи методи на селекција на човечките ресурси, како што се креативните интервјуа. Она што го карактеризира овој метод на селекција на човечките ресурси е излезот од традиционалниот шаблон на селекција, трагање по современи начини за поефикасно филтрирање на регрутираните кандидати и наоѓање на конкретни комбинации за олеснување на процесот.

Во овој труд се опфатени бенефициите што може да произлезат од имплементирањето на овој иновативен метод, како и застапеноста и отвореноста на македонските организации за прифаќање на нови иновативни методи на селекција на човечки ресурси.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, селекција, метод, креативни интервјуа.

#### ABSTRACT

At times when human resources are the driving force of organizations, all employers are competing to have the best people as their employees. This is where the importance of

the phase of selection of human resources arises in the context of further development of the organization and increase of its intellectual capital.

In practice, the traditional way of human resources selection has become a cliché and it can easily be manipulated. In order to overcome uniformity and the ineffective way of human resources selection, organizations need to awake their awareness and focus on the acceptance of new and innovative methods of human resources selection, such as creative interviews. What characterizes this method of human resources selection is leaving of the traditional pattern of selection, search for modern ways of effective filtering of recruited candidates and finding specific combinations to facilitate the process.

The present paper covers the benefits that may result from the implementation of this innovative method, as well as the application of the method and the responsiveness of Macedonian organizations to adopt new innovative methods of human resources selection.

**Key words:** human resources, selection, method, creative interviews.

## ВОВЕД

Брзиот развој на модерната технологија, експанзијата на телекомуникациските системи и интернетот доведоа до менување на начинот на работење и функционирање на организациите и нивниот однос кон конкуренцијата. Оние организации кои го следат чекорот на овие нови трендови и кои внимателно ги одбираат човечките ресурси и вложуваат во развојот на интелектуалниот капитал (човечки и структурен капитал), имаат шанси да освојат конкурентска предност во однос на оние компании кои сеуште се верни на традиционалните методи на работење.

Бројните промени, предизвикаа и промени во глобалната финансиска и економска криза, а ова не стана проблем, туку стана предизвик за голем број на организации. Организациите кои успеваат брзо и успешно да се прилагодат на овие промени ќе се задржат на пазарот, додека останатите ќе стагнираат. Поради тоа, потребно е да се изнајде начин или некој модел кој ќе може да им помогне на организациите да се ориентираат на пазарот и ќе им овозможи оддржлива конкурентска предност.

Најважен економски ресурс за постигнување на конкурентската предност веќе не е капиталот, природните ресурси или работата, туку знаењето, а со него и интелектуалниот капитал. Интелектуалниот капитал е снагата на колективниот ум, односно знаењата кои луѓето ги имаат. Оттука, човечките ресурси претставуваат интелектуален потенцијал на организацијата кој е основа за градењето на конкурентската предност.

Тргувајќи токму од овие причини, за една организација многу е важно каков пристап ќе има таа, каков метод ќе употреби за да може да ги избере токму оние човечки ресурси кои би ја достигнале таа конкурентска предност. Значи, еден од најважните фактори на влијание врз капацитетот на интелектуалниот капитал и врз конкурентската предност на организацијата е селекцијата на човечките ресурси.

Селекцијата на човечките ресурси во најголем дел од компаниите доби шаблонски метод кој не дозволува да дојде до израз конкурентноста кај потенцијалните кандидати. Примената на традиционалните методи за селекција на

човечки ресурси стана лесно манипулативна. Традиционалните методи го опфаќаат класичниот пристап на селекција, а тоа е интервјуте за работа кое се изведува според точно утврдени прашања, по точно утврден редослед.

Денес, кога секој се бори да го добие посакуваното место на пазарот на труд, многу е важен пристапот на организацијата за да може да ги „улови“ вистинските кандидати. Тоа значи дека организацијата треба да ги следи трендовите во окружувањето и да ги минимализира грешките, што до тогаш ги има направено или да размислува за превенција од предвидените грешки при процесот на селекција на човечките ресурси, и да почне да применува нови современи методи на селекција.

### **СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ – ИНТЕРВЈУ ЗА РАБОТА**

Селекцијата на човечките ресурси претставува сложен процес кој бара предзнаења и способност од таа област и примена на одредени методи. Се работи за намерно привлекување на соодветни и способни лица, кои значајно влијаат на работната ефикасност во организацијата. Со правилното привлекување и селектирање на човечките ресурси се избегнуваат грешките кои подоцна може да се одразат на работните резултати во организацијата.

Успехот во процесот на селекцијата на човечките ресурси зависи и од изборот на методите кои се користат за селекција (формулари, тестови, интервјуа, препораки, пробна работа и сл.). Иако изборот на методот зависи од самата организација, од работното место кое се бара, од оној кој што ја врши селекцијата, во пракса, најчесто употребуваниот метод за селекција на човечки ресурси е интервјуте за работа.

Интервјуте за работа претставува метод на селекција на човечки ресурси кој овозможува преку разговор да се откријат и вреднуваат знаењата, вештините, способностите и другите карактеристики, како и однесувањата на кандидатот, неговите реакции, неговиот темперамент. (извор: V. Tomasevic; 2007; *Profesionalni razvoj i poslovne vestin;* Univerzitet Singidunum, Beograd).

Во литературата интервјуте може да се сретне и како техника и како метод на разговор. Поимот техника потсетува на нешто ладно, нешто што е механички направено, додека пак методот претставува начин, пат, постапка која се употребува за да се постигне определена цел, за да се дојде до ново сознание, за да се открие нешто. Од оваа гледна точка, интервјуте претставува метод на селекција на човечки ресурси.

Во дефинициите за интервју, може да се забележи дека интервјуте се дефинира како разговор. Секое интервју е разговор, но секој разговор не е интервју. Секојдневниот разговор подразбира двонасочно лично, намерно или ненамерно, свесно или несвесно, планирано или непланирано разменување на пораки помеѓу двајца или повеќе учесници, преку двонасочно активно слушање, примање и испраќање на пораки важни за непосредниот однос помеѓу луѓето. Интервјуте е многу поразлично од обичниот секојдневен разговор. Интервјуте се води со одредена цел, а тоа е да се добијат употребливи информации кои ќе влијаат врз одлуката, односно изборот на човечките ресурси. Во интервјуте, за разлика од обичниот разговор, каде лицата кои комуницираат се рамноправни, рамноправноста изостанува, затоа што



секој си има своја улога, се знае кој е интервјуер, а кој е интервјуиран. (извор: N. Seric, *Godisnjak; 2010/2011; Fakultet za politicki nauki, Sarajevo, стр.340*).

Интервјуто дава можност организацијата да дојде до следниве информации за кандидатите: индивидуалниот потенцијал, интересот кон работата и организацијата, образованието, стручноста, способности и вештини, авторитетот на личноста, вештините за самостојно и независно одлучување, можноста за стручно и професионално адаптирање и сл. Врз основа на неговата моќ и можност, во пракса се повеќе се работи на негово подобрување, особено на неговата прогностичка валидност и мерење на неговите реални оквири и можности.

Интервјуто како процес на социјална интеракција е изложено под влијание на бројни фактори. Од една страна интервјуерот се обидува да дојде до што повеќе информации за кандидатот и неговиот потенцијал, а од друга страна, кандидатот настојува по пат на „дозирани“ информации да остави што подобар впечаток, со што би се квалификувал за работата за која се пријавил.

### **ВИДОВИ ИНТЕРВЈУА ЗА РАБОТА**

Изведбата на интервјуто може да биде различна, односно интервјуто може да се разгледува од повеќе аспекти, од аспект на:

- Видот, односно техничките карактеристики на интервјуто;
- Бројот на учесниците во интервјуто (бројот на интервјуери и интервјуирани вклучени во интервјуто);
- Стратегијата за интервјуирање;
- Основниот пристап.

Според видот, односно техничките карактеристики, интервјуто може да биде структурирано, полуструктурирано и неструктурирано. Структурираното интервју се состои од стандардизирани прашања кои се однапред подготвени. При структурирано интервју, секој кандидат добива исти прашања. Овој вид на интервју овозможува споредување на кандидатите. За разлика од него, неструктурираното интервју нема определена содржина, ни структура. Целото интервју е препуштено на интервјуерот. За да се избегнат недостатоците од двата вида, најчесто се користи полуструктурирано интервју кое е комбинација од структурирано и неструктурирано интервју.

Според бројот на интервјуери и интервјуирани, интервјуто може да биде индивидуално, односно интервју еден на еден, секвенцијално, односно серија од две или повеќе индивидуални интервјуа, панел интервју, односно интервју со повеќе интервјуери, и групно интервју, односно еден или повеќе интервјуери со група кандидати истовремено.

Утврдувањето на тоа како еден или повеќе разговори може да дадат повеќе информации за карактеристиките на кандидатот и како може да се предвиди понатамошното работно искуство и успешноста на кандидатот во работата, ги опфаќа стратегиите на интервјуирање. Постојат повеќе стратегии на интервјуирање: стратегија на искрено пријателство, стратегија пријатно-непријатно, стратегија на решавање на проблеми, стратегија на однесување, стратегија на стрес. Со помош на овие стратегии се одредува пристапот што ќе го заземе интервјуерот за време на интервјуто, со цел да се дојде до погореспоменатите информации.

Интервјуто може да се користи во различни фази при процесот на селекција на човечките ресурси и со различна цел. При тоа постои: прелиминарно интервју, дијагностичко интервју и приемно интервју.

Интервјуата може да се поделат и врз основа на видот на прашањата кои се користат за време на интервјуто: неупатно интервју, опис на однесување, биографско интервју, хронолошко интервју, интервју за компетентност, техничко интервју, недиректно интервју, ситуационо интервју, стрес и бихевиорално интервју.

### **ДИЈАГНОСТИЧКИ И ПРОГНОСТИЧКИ ПРИСТАП КАЈ ИНТЕРВЈУАТА ЗА РАБОТА**

Зошто се важни поделбите на интервјуата за работа? Затоа што новите истражувања покажале дека врз основа на посебниот фокус на планирањето и спроведувањето на интервјуто, неговата валидност е поголема од претходниот период, а како највалидно интервју се истакнува структурираното ситуационо интервју спроведено според системот еден на еден. (извор: J. D. Boljanovic, Z. S. Pavic; (2011); *Osnove menadzmenta ljudskih resurs; Univerzitet Singidunum, Beograd*).

Доколку се погледне подлабоко во суштината на сите видови на интервјуа за работа, ќе се утврди дека нивната форма не води кон добивање на одредена дијагноза во која се донесуваат некакви одлуки. Но, со ваквиот пристап, не се добиваат информации за тоа како ќе се однесува кандидатот во иднина, туку само неговата моментална состојба и најблиската иднина. Овој начин ги стеснува границите на размислување, бидејќи не може да се види како би се одвивале работите, туку само какви се.

Секој кој се вработува, се вработува во еден момент, но целта на организацијата, најчесто, е тој долгорочно да и служи на организацијата. Според тоа, новиот предизвик на организациите треба да претставува прогнозирањето на развојот на кандидатот во подолг период. Доколку организациите се обидат да ја сменат основата на некои прашања, како на пример „Кој е подобар?“ со прашањето „Кој може да/ ќе биде подобар?“, тогаш се добива сосема друга суштина кон методологијата која најчесто се употребува при селекција на човечки ресурси.

Фокусот на организациите, при процесот на селекција, најпрво треба да биде насочен кон дијагностичка анализа врз чија основа ќе се појде кон понатамошно разгледување на можноста за поглед кон иднината. Ова не е едноставен пристап, но насоката на разгледување повеќе се однесува на размислувањата на кандидатот, на неговите лични ставови, социјалните вештини и општиот пристап кон успехот скоро во сите работи. Со ова, акцентот од моменталните знаења и вештини, се става на способноста и отвореноста за стекнување на нови знаења и вештини. За тоа потврдува и слоганот „Вработи според ставот, обучи го поради вештините“ (извор: M. Albjanic, (2011), *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost – doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd*).

Од ова може да се заклучи дека, организацијата треба да има дијагностичко-прогностички пристап при користење на интервјуто како метод на селекција на човечките ресурси. Со дијагностичкиот пристап ќе се овозможи идентификување на одредена состојба или појава со што се следи нејзиниот континуиран напредок. Овој пристап се базира на прашањето ШТО Е. Додека прогностичкиот пристап е насочен кон

предвидување на непрекинатиот процес на подобрување на појавите и состојбите во иднина и е поврзан со прашањето ШТО ЌЕ БИДЕ.

### **КРЕАТИВНИ ИНТЕРВЈУА**

Повеќето работодавци почнуваат да го менуваат начинот на регрутирање и селектирање на нови вработени. Тие се обидуваат што помалку да се потпрат на традиционалните методи за вработување. Наместо тоа, тие се насочени кон спроведување на нови современи методи на селекција на човечки ресурси. Како расте пазарот на труд, така треба да се креира нов професионален начин за ефективно спроведување на процесот на селектирање. Еден од тие начини се и креативните интервјуа – како метод на селекција на човечки ресурси.

Основата на креативните интервјуа, која е претставена во овој труд, потекнува од спојот на повеќе интервјуа од различни поделби и перспективи. Тие се еден од начините кои и овозможуваат на организацијата да оди неколку чекори понапред со што би излегла од клише и манипулативниот начин на интервјуирање, но истовремено ќе бенефитира и на други полиња и планови во однос на потенцијалните вработени. Моделот зависи од креативноста на луѓето кои го спроведуваат интервјуто. Компетентноста за спроведување на интервјуто треба да се соедини со креативноста за да се овозможи ситуација за проценка на прогностичката вредност. Со ова интервјуерот обезбедува простор и канал до потребните информации кои ќе можат да се искористат во прогностичка проценка.

Во повеќето случаи се смета дека вештината за интервјуирање подразбира талент, но ова тврдење е тешко да се потврди. Тоа што некој сака да комуницира и остварува ефективна комуникација не е гаранција дека ќе биде добар интервјуер. Вештините за интервјуирање можат да се развиваат. Креативно интервју не произлегува само од себе, тоа треба однапред добро да се испланира. Планирањето вклучува, планирање на времето и местото за интервјуирање, планирање на атмосферата и специфичните области за идентификување. Многу значаен аспект во овие интервјуа е контролата над ситуацијата и самоконтролата на интервјуерот во однос на креирање на ситуации со кои ќе обезбеди систематично идентификување, собирање и чување на информациите.

Во традиционалните методи на селекција концентрацијата е насочена само кон моменталната состојба, компетентност, мотивираност и можност за вклопување во организацијата од страна на кандидатот. Но со имплементација на креативните интервјуа се прави обид да се види неговата компетентност и мотивираност во како во сегашноста, така и во иднина. Односно да се пресмета неговата отвореност, можност и начин на учење и усовршување, самоиницијативност и развој.

Предвидувањето најмногу е застапено во бихевиоралното интервју, кое на база на прашања кои се однесуваат за однесување на интервјуираниот во одредени ситуации од минатото, интервјуерите го предвидуваат неговото однесување во иднина. Но, со ова интервју се пропуштаат две несоки. Првенствено, тоа доведува само до предвидување на однесувањето во дадени ситуации, а истовремено и не дава доволно голема сигурност во одговорите бидејќи и тоа е веќе познато и манипулативно.

Во ситуационото интервју, најчесто се поставуваат хипотетички прашања за одредени ситуации. Овој елемент во креативните интервјуа е, и може да биде искористен во насока на создавање реални ситуации. Ситуации од кој би можеле да се извлечат подлабоки информации за амбициозност и начин на размислување на кандидатот, наспроти основното знаење. Насоката повеќе би била во однос на калапот на личност која се испрашува, капацитетот на дивергентно и конгнитивно размислување, кое што е особено важно доколку се работи за селектирање на раководна позиција.

Креативното интервју превзема елементи и од стрес интервјуто. „Стрес интервјуто е интервју за одредување на емоционална состојба, се користи со цел да создаде вознемиреност кај апликантите за да се согледа како тие реагираат кога работат под притисок. При ова интервју интервјуерот завзема агресивен и навредлив став.“(извор: Џорџ В. Боландер, Скот А. Снел; 2011; *Управување со човечки ресурси*; Искра, Кочани; стр. 243). За разлика од ова идејата на креативните интервјуа поврзана со овој вид е да ги изнесе интервјуираните од својата комфор зона. Што значи дека целта не е предизвикување стрес, туку во одредена форма предизвикување чудење и неугодност.

#### МЕТОДИ НА СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Примената на нови иновативни методи на селекција на човечки ресурси е забележана и во дел од македонските компании. Иновативноста и креативноста е изразена на различен начин, во зависност од потребите на самата компанија.

За утврдување на пристапот и практикувањето на т.н. современи методи на селекција на човечките ресурси во компаниите во Р. Македонија, направено е истражување со кое се опфатени 45 компании.



Врз основа на резултатите добиени од истражувањето, во 78% од компаниите кои беа предмет на истражување, се применува традиционалниот метод на селектирање на човечки ресурси. Она што и во литературата и во пракса е посебно нагласено, се потврди и при ова истражување дека најчесто употребуваниот вид на интервју, кој се вметнува во традиционалните методи на селекција на човечки ресурси, е структурираното ситуационо интервју.

Во останатите 22% компаниите го насочуваат својот пристап кон прифаќање на нови современи методи на селекција на човечки ресурси, кои ги креираат врз основа на работното место, работните задачи, способноста на интервјуерот, визијата за иднина.

Што е ново, креативно и иновативно во овие пристапи? Современоста, креативноста и иновативноста на македонските компании во поглед на креативните интервјуа се издвојува преку следниве пристапи: користење на социјалните мрежи како инструмент за интервјуирање, употреба на студии на случај за време на интервјуто, изработка на краткорочни проекти од страна на кандидатите како основа за избор, барање за креативно дополнување на одредена задача од страна на кандидатите, ставање на кандидатите во ситуација на кризен менаџмент со лимитирани рокови, увидување на можноста на кандидатите за нивни удел врз работата и динамиката во организацијата, решавање на хипотетички проблеми од страна на кандидатите, следење на проактивниот пристап на кандидатите, воочување на снаодливоста на кандидатот при одредена задача и непредвидливи ситуации, воочување на флексибилноста на кандидатите кон одредени задачи, поставување на психоаналитички прашања од страна на психолог при интервјуирање, играње и менување на улоги, поставување на прашања поврзани со разни животни ситуации со цел да се испита креативноста на кандидатите и нивната способност за импровизација, користење на 4 последователни интервјуа (секвенцијално интервју) во кое последното интервју е телефонско со користење на чек листа со користење на непредвидливи прашања кои се поврзани со мотивот на кандидатот за вработување во компанијата.

За овие компании, современите методи на селекција на човечки ресурси според нив ќе донесат мноштво од бенефиции кои ќе им овозможат: да се подобри процесот на селекција на човечките ресурси; да се намали пристрасноста, субјективноста, влијанието на надворешните фактори, недовербата, да се развие чувството на еднаквост, припадноста кон заедницата, да се развие креативноста, иновативноста и одговорноста; ќе се овозможи избор на кандидати кои имаат потенцијал во себе и жебла и љубов спрема она што треба да го работат; ќе се добијат кандидати по мерка на компаниските очекувања; ќе се добијат кандидати со дополнителна вредност; ќе се направи правилен избор на тимот, а со ваквиот пристап се овозможува и team building кој ќе придонесе за подобрување на резултатите во работењето; ќе се добие подобар преглед на креативните способности на кандидатот, ќе се воочат вештините кои ги поседува, како и можноста за диференцирање на јаките страни на кандидатот; ќе се забрза процесот на селекција и ќе се намалат трошоците; полесно ќе се открие работоспособноста на кандидатите; дава можност за предвидување на инвентивноста и психофизичкиот интелект на кандидатите во непредвидени ситуации, нивната организираност и начинот на комуницирање; дава можност за извлекување на точни информации што го прави процесот на селекција да

биде ефективен; ќе се обезбеди поголема посветеност во извршувањето на работните задачи; организацијата ќе добие талентирани и способни луѓе; организацијата ќе го зголеми дијапазонот на луѓе со различни вештини што доведува до зголемување на продуктивноста и конкурентноста; ќе се откријат скриените доблести и квалитети на кандидатите што потоа може да се искористат во понатамошното работење; се овозможува поцелосен увид во конституцијата на личноста, неговите усвоени морални вредности, поголема веројатност за определено однесување во дадена ситуација, детектирање на начинот на кој би се справил кандидатот во неочекувани стресни и проблематични ситуации, пореална проценка на способностите; ќе се добијат информации за емоционалната интелигенција на кандидатите.

### ЗАКЛУЧОК

Во време на пазарна економија, сите компании се борат за своето место и успех. Она што ги води компаниите до тоа во најголем процент се човечките ресурси. Затоа е потребно внимателно одбирање на кадарот кои во иднина ќе може да остварува компаниска конкурентност. Како најупотребуван метод интервјуто постојано го шири своето дрво на поделби и погледи. За таа цел насочувањето од досега дијагностички пристап постепено поминува во дијагностичко-прогностички, поточно поставување на прашањето за иднината на кандидатот во компанијата. Самото ова резултира со голем број на бенефиции, како што е избегнувањето на манипулација и субјективност при селекцијата.

Како еден од методите кои се развива претставува креативното интервју кое во најголема мера зависи од креативноста на интервјуерот кои ќе излезе од традиционалниот шаблон и ќе обезбеди ситуации и простор за извлекување на вистинските информации.

Во Македонија најголем број од компаниите го употребуваат традиционалниот метод, но покрај тоа има и такви кои навремено ги следат промените и се прилагодуваат. Ваквото согледување на бенефициите и промените ќе им помогне на компаниите да остварат силен интелектуален капитал кои ќе ја води кон успехот.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) V. Tomasevic, (2007), *Profesionalni razvoj poslovne vestine*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- 2) J. D. Boljanovic, Z. S. Pavic, (2011), *Osnove menadzmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- 3) N. Seric, *Problemi primjenje intervjuja u praksi socijalnog rada*, Godisnjak 2010/2011, Fakultet politickih nauka, Sarajevo.
- 4) С. Саздовска, В. Чичева, В. Димовска; (2008), *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*, Македонски центар за меѓународна соработка.
- 5) Quartz Strategy Consultants, *Demystifying Case Interviews*, [www.bookbook.com](http://www.bookbook.com).
- 6) (2008), *Structured Interview: A Practical Guide*, U.S. Office of Personnel Management, Washington.
- 7) G. Redelman, *Interview Secrets Exposed*, [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com).

- 8) T. A. Judge, C. A. Higgins, D. M. Cable, (2000), *The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research*, Human Resource Management Review, Volume 10, Number 4, pages 383-406.
- 9) M. A. Campion, D. K. Palmer, J. E. Campion, (1997), *A Review of Structure in the Selection Interview*, Personnel Psychology, 50.
- 10) (2004), *Selection Interviewing Developing and Administering Structured Behavioral Interviews* – Supervisory Resource Guide.
- 11) G. P. Latham, L. M. Saari, E. D. Pursell, M. A. Campion, (1980), *The Situational Interview*, Journal of Applied Psychology, Vol. 65, No 4, 422-427.
- 12) Џорџ В. Боландер, Скот А. Снел; (2011); *Управување со човечки ресурси*; Искра, Кочани; стр. 243
- 13) Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон; (2010); *Управување со човечки ресурси*; Магор
- 14) My World of Work; „Is this an interview or an audition?“, <http://www.myworldofwork.co.uk/content/is-this-an-interview-or-an-audition>



## МЕНАѢИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ИНОВАЦИЈА ВО ЈАВЕН СЕКТОР

### MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN IMPLEMENTATION OF INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR

**МБА специјалист по стратeгиски менаџмент Стеве Стефановски**

АКН - Скопје, БАС - Скопје

**MBA, master of strategic management Steve Stefanovski**

AKN Skopje, BAS - Skopje

[s.stefanovski@katastar.gov.mk](mailto:s.stefanovski@katastar.gov.mk)

УДК: 005.96:349.418(497.774)

#### АПСТРАКТ

Во денешно време кога организациите дејствуваат во услови на брзи и чести промени во окружувањето, речиси и да не постои организација (без разлика на кој пазар се наоѓа или во која гранка функционира) во која не е потребно да се прилагодуваме кон изменетите барања на клиентите. За таа цел, организациите постојано размислуваат за подобрувања преку воведување иновации. Во милјето на многубројни иновации во јавниот сектор се вклопува и Агенцијата за катастар на недвижности (АКН) Скопје, која во последните години има раст во поглед на бројот на решени предмети, подобрување на процесот на работа и постојано пратење на новитетите во светски рамки.

Воведувањето на иновација, сепак не е нималку едноставен процес, особено ако станува збор за иновација, односно промена чие спроведување во голема мерка зависи од прифаќањето на човечките ресурси и нивното однесување. Притоа, влијанието на водачот притоа е од особено значење, пред се заради фактот што со својот стил на менаџирање со човечките ресурси може да го поттикне или да го усложни воведувањето на иновацијата. Токму тоа претставува и основната цел на овој труд, да се прикаже односот меѓу иновацијата, водачот и човечките ресурси во Одделението за катастар на недвижности во Битола.

**Клучни зборови:** организациски капацитет, организациска стратегија, стратeгиски менаџмент.

#### ABSTRACT

Nowadays when organizations operate in an environment of rapid and frequent changes, there is no organization (regardless of which market it is located in or which branch it functions in) which does not need to adapt to the changing customer requirements. For this purpose, organizations constantly think about improvements by introducing innovation. In the area of many innovations in the public sector Agency for Real Estate Cadastre (AREC ) Skopje, is one of the organizations which in recent years has the growth in the number of solved cases, work process improvement and continuous monitoring of innovations worldwide .

However, the introduction of innovation, is not a simple process, especially if the implementation of the innovation or organizational change largely depends on the acceptance of human resources and their behavior. The influence of the leader is very important, owing to the fact that his style of managing human resources can spur or complicate the introduction of innovation. That it is the primary objective of this paper, to show the relationship between innovation, the leader and the human resources in the Department of Real Estate Cadastre in Bitola.

**Keywords:** organizational capacity, organizational strategy , strategic management.

### ВОВЕД

Со турбулентните промени кои се случуваат во надворешното окружување, а особено со развојот на техниката и технологијата, организациите неопходно е да ги следат новитетите и да се прилагодуваат кон изменетите потреби на клинетите. Можеби тоа е повеќе потребно и изразено за организациите од приватниот сектор, кои се соочуваат со многу поголема конкуренција, за разлика од организациите од јавниот сектор, каде скоро и да не постои конкуренција, а единствена цел на раководителите е навремено да ги извршуваат поставените цели од менаџерскиот врв. Ако врвот се грижи за поставување на стратегиската насока и нуди ефективност, тогаш, оперативните менаџери во јавниот сектор ја обезбедуваат ефикасноста во извршувањето на организациските цели. Конкурентскиот ринг, пак во кој се наоѓаат и организациите од приватниот и од јавниот сектор се граѓаните, кои постојано не „одржуваат будни“ доколку сакаме да ги задоволиме нивните барања. Овие чекори се комплементарен дел од чекорите кои ги презема Република Македонија за исполнување на нејзината визија, а тоа е станување членка во Европското семејство.

Постојаното прилагодување кон барањата на клиентите е основен двигател на многу иновации во Агенцијата за катастар на недвижности (АКН) Скопје, која во последните години има раст во поглед на бројот на решени предмети, подобрување на процесот на работа и постојано пратење на новитетите во светски рамки. Токму во овој период, на крупни иновации и нивно успешно имплементирање, важна улога имаат и раководителите кои претставуваат „потпорен столб“ меѓу топ менаџментот на Агенцијата за катастар на недвижности (АКН) и вработените во одделенијата ширум Република Македонија. Нивните функции имаат различен интензитет пред, за време и по воведувањето на иновациите, која различност потекнува од низа фактори, а секако дека и стилот на водство треба да се прилагодува и да претставува „ветер во грб“ кон исполнување на зацртаните цели.

Во овој труд е даден приказ на една таква крупна иновација, воведувањето на „Е- катастар“, бидејќи имав можност да бидам раководител на Одделението за катастар на недвижности (ОКН) Битола, пред, за време и по имплементирањето на оваа иновација. Токму затоа ќе ги споделим моите искуства со пошироката научна јавност, а трудот ќе резултира со корисни заклучоци и препораки кои идните менаџери ќе можат да ги искористат во нивната понатамошна работа.

### ОД ИНОВАЦИЈА ДО ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА

Секоја иновација е поврзана со одредена организациска промена, не само во дотогашниот тек на извршување на работните задачи, туку многу често тие промени се

однесуваат и на човечите ресурси, организациската структура и културата во организацијата. Секоја промена пак носи низа тешкотии, кои најмногу паѓаат на товар на раководителот, кој со примена на техники и методи на убедување и голема трпеливост претставува вистински носител крупните промени, како што е воведувањето на Е- катастарот.

Според Исак Адигес, секоја промена предизвикува проблем кој бара понатамошно решавање (Адигес, 1991). Едни од најголемите опасности што може да се јават при процесот на промени е ако не се обезбеди решеност за спроведување на промените кај раководителот, и ако не се совлада можниот отпор кај вработените. Тогаш промената ќе резултира во назадување на работниот процес и создавање на хаос во организацијата. За да се избегне создавањето на хаотична ситуација, потребно е да се направи добра стратегија за организациски промени. Во ситуација кога постои голема разлика помеѓу реалната и посакуваната состојба, добро испланирана стратегија за промени е потребна за да бидеме сигурни дека промената ќе води кон вистинско подобрување на организацијата (Смилевски, Стефановска 2012).

Во случајот со Е - катастарот не постоеше друга стратегија освен трпеливото убедување на вработените за бенефитите кои ќе ги добијат, ако истраат во процесот на стекнување рутина за примена на ИКТ во решавањето на предметите. Понекогаш имаше и тешки моменти, моменти кога сите се чувствувавме безнадежно и дека нема да може да го поминеме овој пат на адаптација. Тогаш многу почесто, како раководител на одделението, бев меѓу вработените, на самите работни места, да ги поддржувам и заеднички да ги совладаме тешкотиите при овој процес. Кога од денешна перспектива повторно ќе се навратам на овој процес, можам да констатирам дека уште повеќе се зајакна врската раководител - вработен, а вработените стекнаа огромна доверба во мене и во моите искрени намери заедно да успееме. Тоа беше период кога за прв пат сознав што значи поимот организациско учење, тогаш секој од секого учеше, секој секому несебично му помагаше. Се зајакнаа и подобрија односите меѓу вработените, кои навистина беа нарушени во моментот кога бев назначен за раководител на ова одделение.

Оваа промена, беше само почеток на серијата промени кои се воведуваат во Одделенија за катастар на недвижности низ цела Р. Македонија. Факт е дека ИТ секторот станува еден од најбитните сектори во ОКН и воопшто во секоја друга организација. Тоа наметна и потреба од посебни знаења и вештини од областа на ИКТ технологијата кај нововработените.

Со првата покрупна промена Е- катастар, веќе вработените го прифатија стилот на „постојани промени“ и заедно со водството многу полесно и со помалку отпор ги прифаќаат новите.

### **ПРОЦЕС НА ВОДЕЊЕ ПРИ ИНОВАЦИИ**

Процесот на водење при воведување на иновации, како што е случајот и со катастрите во Р. Македонија, во најголем обем се темели на прилагодување на човечките ресурси на новитетите во науката и техниката. Тое е еден вид инвестиција во знаење и прилагодување на знаењето, процес во кој конкретно се набљудува обученоста на вработените за користење на новата технологија. Притоа постојат три

основни случаеви (прилагодено според <http://www.megatrend>, пристапено на 19.05.2013):

- **Прв случај**, кога обуката на вработените се врши пред воведување на новата технологија, а добро обучениот кадар умее да ги користи сите можности кои иновацијата ги нуди. Во овој случај, степеност на неискористеност на новата технологија е сведен на минимум;
- **Втор случај**, кога обуката се врши во текот на користењето на новата технологија. Честопати се случува временската рамка (до доаѓање до тој максимум на користење на новата технологија) да е долга, па се случува поради брзиот технолошки развој, таа да застари, па со воведување на новата технологија повторно да се вратиме на почеток. Ова најчесто е случај во организации каде се користи ИТ;
- **Третиот случај**, е кога вработените се недоволно обучени за користење на одредена технологија, а проблемите кои произлегуваат од тоа се провлекуваат до воведувањето на нова технологија.

Се разбира дека најидеален случај е кога вработените се комплетно подготвени за прифаќање и користење на новата технологија. За да се постигне таков организациски амбиент, водачот треба да ги насочи своите напори за:

- водење во и вон организацијата;
- создавање атмосфера како императив за нови знаења;
- создавање на организација која учи.

Во литературата релативно често е опишувана и дефинирана организацијата што учи, најчесто преку дескрипција на специфичните карактеристики на неколку нејзини компоненти: водството, организациската структура, организациската култура, менаџирањето со човечките ресурси, комуницирањето и размената на информации.

Организациското учење како процес и организацијата која учи како резултат на тој процес, нераскинливо се поврзани со промените во окружувањето, како надворешни двигатели за организациски промени. Организациите кои се способни брзо да учат и да внесуваат иновации во својата работа, ќе бидат подготвени да ја менуваат својата работна практика за остварување подобри резултати во перманентно променливото окружување (Стефановска, 2013). Динамичноста на организациското окружување и брзиот развој на науката и техниката, наметнуваат едно брзо темпо при што промените веќе не се мерат во години (како некогаш), туку во месеци, па понекогаш и во денови. Затоа е потребно непрекинато да се учи, а предностите што ги дава организацијата што учи се големи (Mumford, 1996), односно:

- се обезбедува долгорочен успех на организацијата;
- постојаните подобрувања стануваат реалност;
- успехот и најдобрата пракса се пренесуваат;
- се зголемуваат креативноста, иновациите и адаптивбилноста;
- привлекување луѓе кои сакаат да успеат и да учат и нивно задржување во организацијата;
- организацијата е сигурна дека вработените се подготвени за задоволување на тековните и идните потреби на организацијата.

### ПРИМЕНА НА КОНЦЕПТОТ НА ПОСТОЈАН ПРОГРЕС

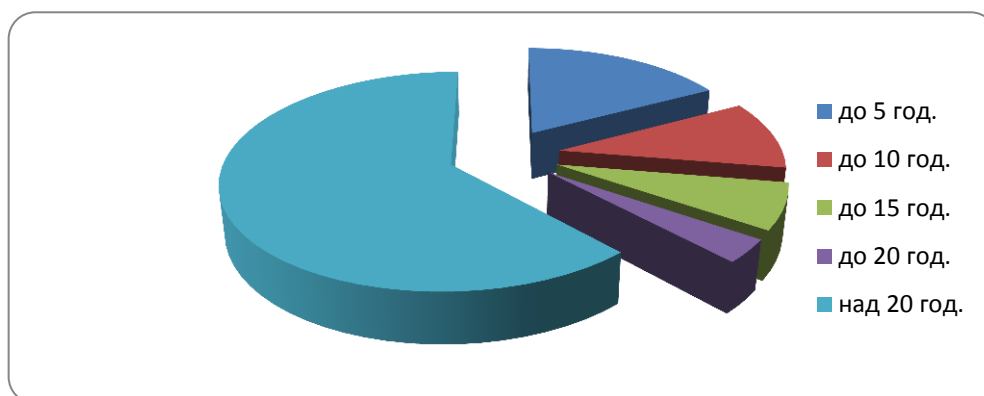
Концептот на постојан прогрес е клучна компонента за развој на знаењето во организацијата и нејзин напредок. За постојан прогрес на организацијата неопходен е **систематски пристап** карактеристичен по брзото, но темелно решавање на проблемите што се наметнуваат од низа надворешни и внатрешни фактори, односно причинители. **Преиспитувањето** од страна на водството во организацијата значи постојана проверка на решенијата (иновациите), наспроти ефектите видливи на лице место. На тој начин се врши проверка дали тие се воспоставени и дали ефикасно функционираат во согласност со политиките, процедурите и програмите на организацијата (<http://www.megatrend>, пристапено на 19.05.2013). Од друга страна, како контролен механизам се препорачуваат **извештаите**, форма на контрола, која во голема мера значи основа за преземање на корективни активности од прост и сложен карактер. Иако се невидлива компонента, сепак особено внимание треба да се посвети на организациските **вредности**, преку континуирано унапредување на перформансите на вработените, но и унапредување на тимската работа и меѓусебното делување, наспроти нагласување на индивидуализмот. И неоспорно многу важен дел, организациското учење односно **споделување на знаењето**, трансфер на добри практики, знаење, вештини и останати форми, со користење на ИТ (интернет, видео конференции, веб презентации и сл.).

### ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

Истражувањето се спроведе во ОКН Битола. Со истражувањето се опфатени сите вработените во оваа организација, а свои искуства искажа и авторот на трудот како директен учесник во сите три фази на иновацијата „Е – катастар“.

Во текот на истражувањето воопшто не беше попречен нормалниот тек на работа на ОКН Битола. За собирање податоци се користени анкетирање и набљудување од страна на раководителот на ОКН Битола.

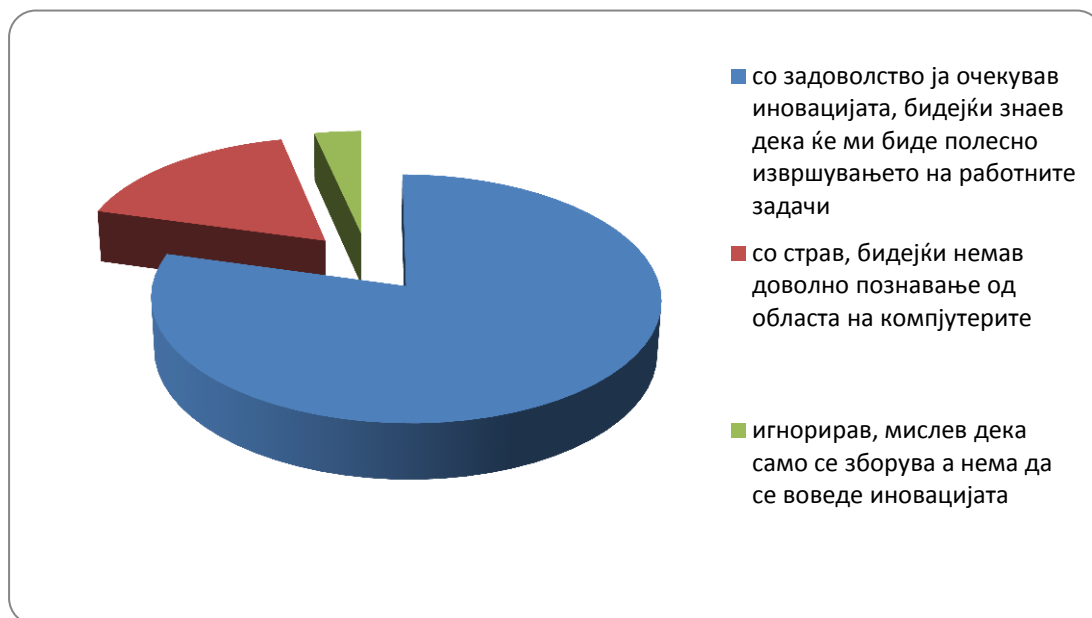
Графиконот 1 се однесува на работното искуство, изразено во години. На овој начин се добива преглед за тоа колку години работен стаж имаат испитаниците.



**Графикон 1:** работно искуство на вработените во ОКН Битола

Графиконот не упатува на констатацијата дека најголемиот дел од вработените во ОКН Битола, се кадар кој е повозрасен по години, со оглед на нивното работно искуство кое кај 18 (62.07%) вработени изнесува над 20 години. Останатите вработени,

односно 5 (17.24) вработени имаат до 5 години работно искуство, 3 (10.34%) вработени имаат до 10 години работно искуство, 2 (6.90%) имаат работно искуство до 15 години, додека пак 1 (3.45%) има работно искуство до 20 години. Ова е особено важен податок за еден раководител, бидејќи станува збор за имплементација на иновација од областа на компјутерите, па уште од почеток е јасно дека е потребно повеќе време и трпение за да се совладаат потребните техники.

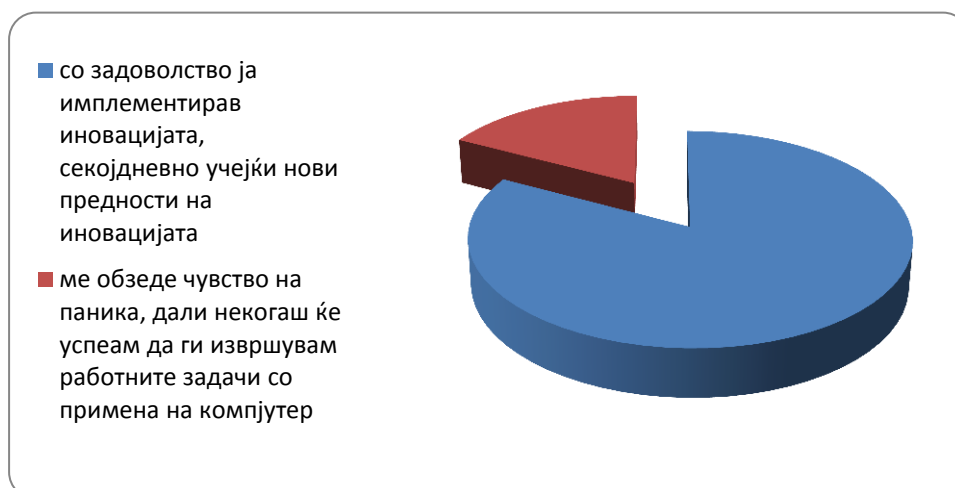


**Графикон 2:** чувството на вработените пред воведувањето на иновацијата „Е – кататастар“

Третото прашање од анкетниот прашалник се однесува на тоа какво беше чувството на вработените пред да се воведат иновацијата „Е – катастар“. Тука беа понудени три одговори кои асоцираат на тоа дали вработените ја прифатиле со задоволство, со страв или пак ја игнорирале оваа новина. Одговорите се прикажани на графикон 2.

Од графиконот 2 се гледа дека најголемиот дел анкетирани, односно 23 (79.31%) вработени со задоволство ја очекувале иновацијата, бидејќи сметале дека извршувањето на работните задачи ќе им биде полесно. Мал дел од вработените, односно 5 (17,24%) од вработените чувствувале страв од воведувањето на иновацијата. Овој страв најповеќе се должи на недоволното познавање од областа на компјутерите. Додека пак, незначителен е бројот на вработени кои ја игнорирале оваа иновација. Овај мал број се должи на фактот дека долго време АКН Скопје преку своите ИТ сектори вршеше подготовки за спроведување на иновацијата.

Графиконот 3, ни дава приказ за чувството на вработените во текот на имплементацијата на иновацијата. Од истиот може да се согледа дека најголемиот број вработени, односно 24 (82.76%) со задоволство ја имплементираа иновацијата, секојдневно учејќи нови работи. Додека сосема мал дел, односно 5 (17,24%) од вработените ги обзела паника дали некогаш ќе може да ги извршуваат работните задачи самостојно.



**Графикон 3:** чувството на вработените во текот на имплементацијата на иновацијата „Е – катастар“

Вработените, генерално, се позадоволни, доколку на работното место владее пријатна социјална атмосфера. Во рамките на овој фактор е и односот со непосредниот раководител. Токму во таков дух е насочено прашањето број 5 кое бара мислење од вработените за тоа каков беше односот на раководителот за време на имплементацијата на иновацијата „Е – Катастар“. Одговорите се прикажани во графикон 5.

Прашањето бр. 8 се однесува на сегашниот период, односно на периодот по воведувањето на иновацијата „Е – катастар“. Во таа насока со ова прашање се бараше од вработените да го искажат своето чувство од сегашна перспектива кога помина повеќе од година од имплементација и дали сметаат дека „стариот начин на работа“ беше поприфатлив. Одговорите на ова прашање се прикажани во графиконот 4.



**Графикон 4:** чувството на вработените, една година по иновацијата „Е – катастар“

Од графиконот може да се заклучи дека најголемиот дел вработени, односно 22 (75,86%) со задоволство ги извршуваат работните задачи, многу полесно и побрзо, 4 (13,79%) од анкетираните нагласуваат дека имаат потреба од дополнителна обука за



работа со компјутер, а 3 (10,34%) вработени сеуште мислат дека „стариот“ начин на работа беше поприфатлив.

### ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Стратегиското менаџирање со човечките ресурси е комплексен процес кој е основа за успешно организациско структурирање, што е прв предуслов за успешна работа. Принципите на рамноправност, отвореност и транспарентност соодветни на потребите на кадарот, се основните вредности по кои треба да се трасира патот на водење на човечките ресурси. Императив на секоја организација е создавање професионален кадар кој ќе напредува во својот развој врз база на своите знаења, капацитет и заслуги. Преку овој модел се нуди поголема слобода во одлучувањето, самоиницијативност и самостојност, со што основна придобивка е натамошно подобрување на квалитетот во работата. Особено е важно и вработените да го прифатат значењето на стратегијата за управување со човечките ресурси, затоа што таа претставува основа за нивното функционирање, почнувајќи од нивното вработување, обука, развој во кариерата, па се до пензионирањето.

И литературата и праксата потврдуваат дека за функционирањето на секоја организација од особена важност се ресурсите и тоа: од една страна материјално – техничките, а од друга страна на човечките (кадрите). Особено внимание треба да се посвети на човечките ресурси и да се гледаат од еден друг агол, затоа што тие се единствениот мисловен фактор во процесот, планираат поставуваат цели и реализираат.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Адижес И, 1991, *Овладување со промените*, ДЕТРА Центар, Скопје;
- 2) Milićević, V. (1997): *Strategijsko poslovno planiranje*, FON, Beograd;
- 3) Mumford, A., 1996, *Creating a learning environment*, Journal of Professional Human Resource Management;
- 4) Смилевски Ц., Стефановска Л., 2012, *Организациски промени*, Издание 3 компендиум, БАС Скопје;
- 5) Смилевски Ц., 2009, *Предизвикот и мајстортството на организациските промени*, Детра Центар Скопје;
- 6) Živković Ž., Jelić M., Popović N., 2005, *Osnove menadžmenta*, drugo imenjeno I dopunjeno izdanje;
- 7) [www.akn.gov.mk](http://www.akn.gov.mk) пристапено на 10.04.2013;
- 8) <http://www.megatrend>, пристапено на 19.05.2013:

## **ПРИДОНЕСОТ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛЕГЕНЦИЈА ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА НИВОТО НА МОТИВАЦИЈАТА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ**

### **THE CONTRIBUTION OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR RAISING THE LEVEL OF THE MOTIVATION AMONG EMPLOYEES AND THEIR ORGANIZED COMPETIVENESS**

**Александар Пусоски**

Студент на Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје

**Aleksandar Pusoski**

Student of Business Academy Smilevski BAS Skopje

[alex.pusoski@gmail.com](mailto:alex.pusoski@gmail.com)

**Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска**

Бизнис Академија Смилевски БАС – Скопје

**Mirjana Stojceska Gjorgjoska Ph D**

Business Academy Smilevski BAS Skopje

[mirjanastojceska@yahoo.com](mailto:mirjanastojceska@yahoo.com)

УДК: 005.32:331.101.3]:159.942

005.332.4:159.942

#### **АПСТРАКТ**

Концептот на емоционалната интелигенција стана многу жешка тема на голем број психолошки истражувања, коишто се направени во изминативе години, особено бидејќи погодува голем број вработени. Во бизнисот се потребни мотивирани луѓе, така што сè она што влијае врз нивната ефективност и ефикасност, исто така влијае и врз бизнисот кој тие го водат или работат за него. Мотивацијата е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на вработените. Честопати, нивото на мотивација опаѓа и тоа е веќе организациски проблем, а токму вработените се движечка сила со која може да бидеме конкурентни на пазарот. За таа цел, потребна им е мотивација, за да организацијата опстане на пазарот и освојува нови пазари.

Истражувањата покажуваат дека емоционалната интелигенција особено влијае врз подигнувањето на нивото на мотивацијата за работа кај вработените, а тоа се пренесува уште од најмала возраст, кога наставникот преку низа методи го поттикнува развојот на емоционалната интелигенција и мотивираноста кај учениците. Во овој труд ќе бидат прикажани резултатите од истражувањето во средни училишта, за степенот на развој на емоционалната интелигенција преку процесот на образование и воспитание.

**Клучни зборови:** емоционална интелигенција, мотивација, конкуренција.

## ABSTRACT

The concept of the emotional intelligence has become the most discussed topic for a number of psychological studies, which have been made recently, especially because it affects a large number of employees. People who are involved in business should be motivated, because that's what influences on their effectiveness and efficiency, which also influences on the business they are running. Motivation is a factor that encourages, directs and maintains the behavior of employees. Often the level of the motivation goes down but that's organization problem, but the employees are those who are the driving force with which can be competitive in the market. For this purpose, they need motivation for the organization to survive in the market, and win new markets.

The researches show that emotional intelligence especially affects in raising the level of motivation for work, among the employees which is transmitted from the earliest age, when the teacher through a series of methods encourages the development of the motivation and the emotional intelligence among students. This paper will show results of research in secondary schools, about the level of development of the emotional intelligence through the process of education and upbringing.

**Key words:** emotional intelligence, motivation, competition.

## ВОВЕД

Секој човек резонира најмалку на два начини: едниот рационален, а другиот емоционален. Тие фундаментално различно влијаат на нашиот живот. Емоционалниот мозок реагира неколку пати побрзо од рационалниот мозок. Емоционалната интелигенција подразбира: самоконтрола, борбеност, истрајност и можност за **самомотивација**. Во бизнисот се потребни мотивирани луѓе, така што се она што влијае врз нивната ефективност и ефикасност, исто така влијае и врз бизнисот кој тие го водат или работат за него. Всушност мотивацијата е една од најважните работи коишто треба секој вработен да ја остварува за да ја носи својата компанија кон патот на успехот. За да може еден вработен во компанијата да функционира треба да биде мотивиран на своето работно место. Мотивацијата е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на вработените. Честопати, нивото на мотивација опаѓа и тоа е веќе организациски проблем, а токму вработените се движечка сила со која може да бидеме конкуренти на пазарот. За таа цел потребна им е мотивација, за организацијата да опстане на пазарот и освојува нови пазари.

Истото се случува и во училиштата како институции. Нормално е во едно училиште за да може да се одржи добра настава треба да има вработени кои се мотивирани, но освен вработените и учениците треба да имаат мотив за да учат и да го сфатат тоа што сакаат професорите да им го пренесеат како знаење. Новите трендови во образование бараат од професорите нови компетенции и нови знаења во однос на поучувањето, мотивирањето и оценувањето на учениците. Децата најдобро учат и постигнуваат резултати кога тие го разбираат она што се обидуваат да го научат, но притоа да бидат мотивирани од страна на професорот и да добиваат корисни повратни информации за тоа колку добро работат и да добиваат добри совети за наредните чекори за подобрување на успехот.

**“Најголемата надеж на една нација е правилното образование и воспитување на младите”** - иако оваа мудрост многу често ја повторуваме и цитираме како да немаме доволно мотив и упорност да ја примениме во практиката. За ова зборуваат секојдневните проблеми со кои се соочуваме: тепачките кај учениците, некултурно однесување, силната омраза на етничка или на верска основа, видлива или потисната агресивност, немање стабилна емоционална експресија итн.

Поимот за емоционална интелигенција, е една посебна способност која не е вродена, туку се гради и се учи со текот на созревањето и воспитувањето. Овој поим е научно дефиниран, образложен, истражуван сегмент и секако наметнат како нешто на кое треба да се работи кај младите. Бидејќи огромен е придонесот на емоционалната интелигенција за подигнување на мотивацијата за работа, кај учениците треба да се посвети големо внимание на тоа, затоа што повисоката емоционална интелигенција им помага на учениците за нивната мотивација да биде повисока, како и тоа што им овозможува поголема самодоверба и подобрување на нивните можности да се фокусираат на нивните цели.

### ПРЕГЛЕД НА ИСТРАЖУВАЊЕ СЛИЧНО НА ОВАА ТЕМАТИКА

Според едно дамнешно истражување добиени се следниве резултати во врска со оваа состојба на емоционалната интелигенција. Се нарекува „Мачмелоу експеримент“.

На група деца од четири годишна возраст кои се наоѓаат во една соба со еден човек професор-истражувач, тој им вели дека ќе мора да излезе и им дава по еден мачмелоу (колаче). Но, им кажува дека тоа дете што ќе го почека да се врати и нема да го изеде своето колаче, ќе добие плус две колачиња. Некои од четиригодишните деца можеле 20 минути да го чекаат својот воспитувач додека се врати. Ги прекривале своите очи, разговарале сами со себе, пееле, играле, дури пробувале и да заспијат. Тоа се децата кои што ја добиле ветената награда плус две колачиња мачмелоу. А останатите четиригодишни дечиња кои биле имплусивни го зграбиле мачмелоуто за само неколку секунди откако излегол воспитувачот-истражувач.

Целата оваа група од деца е пратена се до матура. Разликата помеѓу децата кои го изеле веднаш мачмелоуто и оние кои чекале да се врати воспитувачот па да јадат, е очигледна. Тие деца кои одолеале на колачето и не паднале во искушение да го изедат како адолесценти пораснале во многу дружељубиви деца и снаодливи: успешни, полни со самодоверба и спремни да се соочат со животните проблеми. Било малку веројатно дека ќе се деградираат или „распаднат“ за време на стресни ситуации или дека под притисок ќе постанат дезорганизирани и немоќни. Тие го прифатиле предизвикот и тежнеле да се изборат со него, не се предавале на тешкотијата, биле сигурни и безбедни, доверливи, биле самоиницијативни и се бореле за проектите. Исто така имало повторно тестирање на истата група деца но овојпат веќе пораснати на 18 годишна возраст и се добиле следниве резултати: тие деца кои на четири годишна возраст одолеале на искушението со колачето го завршиле школото со многу подобар успех и резултати од останатите деца кои веднаш го изеле и многу подобро се снашле во животот. Затоа е многу пресудна и важна способноста да се одложуваат нагоните и да се има самоконтрола на своето однесување.

Проблемите што се јавуваат кај младите зависат од возраста, па така во пониските одделенија чести се закачките, чувството на отфрленост и страв. Околу шесто одделение се јавува повреденоста што никој не им закажува состанок, чувството на напуштеност, незрели пријатели. Додека пак во средното образование т.е. адолесценцијата се јавува проблемот за правилно воспитување и преминување во зрела личност на ученикот, токму од она што ќе го научи и како професорот ќе влиае на нив. Неправдата што ја доживуваат од страна на другарите или наставниците исто така е голем товар. Овие проблеми децата најчесто ги задржуваат за себе, за нив не зборуваат, но тие ги притискаат секојдневно, а особено кога се сами во ноќта. Успехот, реализирањето на сопствената цел, стапките во кариерата, способноста за раководење, па најпосле и омиленоста кај оние со кои учениците ги поминуваат заедно школските денови зависат од нешто друго, а не само од интелектуалното ниво. Поимот за емоционална интелигенција, е една посебна способност, која не е вродена, туку се гради и се учи со текот на созревањето и воспитувањето. Овој поим е научно дефиниран, образложен, истражуван сегмент и секако наметнат како нешто на кое треба да се работи кај младите. Токму од тука се гледа, колку емоционалната интелигенција и дава придонес на мотивацијата кај ученикот од најмала возраст па се до моментот кога го завршува средното образование. Имајќи го во предвид степенот на емоционалната интелигенција, ќе му помогне на самиот ученик, да го разбере и да го свати она што му е пренесено од страна на професорот како знаење, истите тие најдобро учат и постигнуваат резултати кога тие го разбираат она што се обидуваат да го научат, но пред се да бидат мотивирани.

### **ПРОБЛЕМ**

Мотивацијата е клучен фактор кој ги поттикнува учениците да учат, и да постигнуваат резултати. Меѓутоа и самите вработени (професорите) во училиштата треба да бидат мотивирачки настороени, за да им пренесат знаење на учениците. Главна улога игра и степенот на емоционална интелигенција кој што го имаат учениците, а истиот има голем придонес за да има мотив за работа. Имајќи го во предвид сето ова, се гледа колкав е резултатот на успехот на едно училиште, гледајќи го глобално процесот на работа во истото, а со тоа се дава една слика на институција која доволно добро работи со цел да ги мотивира учениците за учење и успех во кариерата. Од тука истото тоа училиште претставува конкуренција за некое друго кое можеби е поуспешно, или пак не, во однос на тоа колку се посветува внимание на овие три клучни елементи, т.е. мотивација, точна проценка на степенот на емоционалната интелигенција и подобрување на истиот, професионален и кариерен развој на професорите и примена на истиот. Како проблем се јавува недоволната мотивираност на учениците. Целта е да се биде конкурентен на “пазарот” во однос на другите училишта.

### **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

#### **ИСПИТАНИЦИ**

Во истражувањето учествуваа по 20 наставници од две различни средни училишта и 120 ученици (по 60 ученици од едно средно училиште, различни по возраст, а изедначени по успех и пол од истите училишта).

## МЕРНИ ИСТРУМЕНТИ

За мерење на мислењето на учениците за тоа колку професорите ги мотивираат за учење изработен е прашалник со понудени искази. Учениците можат да изберат онолку искази колку што сметаат, да го опишуваат нивното сложување со однесувањето на професорите.

Исто така во склоп на испитувањето е направен посебен прашалник во кој се одредува степенот на емоционална интелигенција кај учениците, со што јасно ќе се види колку им е развиена емоционалната интелигенција на учениците, за тоа колку внимание се посветува на истата и колку тоа им помага во мотивацијата на часовите. Прашалникот е така подготвен со што учениците можат лесно да одговорат на прашањата со: сосема точно, главно точно, сосема неточно, главно неточно. Притоа претходно се подготвени одговорите со кои треба да се достигне висок степен на емоционална интелигенција, а откако учениците ќе се произнесат со своите одговори, се споредуваат нивните одговори со примерот, се пресметува збирот на бодови и се одредува степенот на емоционална интелигенција, односно колку кај нив е развиена емоционалната интелигенција.

Додека пак за професорите е изработен посебен прашалник кој е структуриран на начин со кој се утврдува колку професорите се посветуваат на својот професионален и кариерен развој, и примена на истиот. За на крај да се добие резултат со кој ќе се согледа колку тие ги мотивираат учениците и колку точно ја применуваат емоционалната интелигенција за да можат да ги разберат чувствата и потребите на учениците за мотивација.

## ПОСТАПКА

Учениците и наставниците ги пополнуваа прашалниците независно, анонимно, во секое училиште посебно. Во некои училишта имаше дилема околу повеќекратен избор на одговори од ист испитаник на одредени прашања, така што некои имале само по еден избор, а други повеќе избори во едно прашање. Заради тоа некои прашалници беа повторени за да се изедначат по број на одговори во двете училишта.

## РЕЗУЛТАТИ

Резултатите ќе ги прикажам на тој начин што најпрвин ќе зборувам за едното училиште кое што ќе го означам со училиште бр.1, додека пак другото со училиште бр.2. ова истражување се спроведе во однос на очекуваното, се спроведе како што треба. Од собраните материјали кои што ги пополнуваа и учениците и професорите од двете училишта се добиа следните резултати. Пред се ни беше битно да одредиме на кое ниво е емоционалната интелигенција, а со тоа да и колку истата им помага да се мотивираат и учениците и професорите.

### Училиште бр. 1

Според истражувањето и собраните поени пресметано на просекот од истите се согледа дека просекот на поени во уч. Бр1. вкупно на сите пополнати прашалници изнесува 78,9 бодови, што зборува дека кај лицата со овој просек на поени има проблем, бидејќи кај нив има пониско ниво на емоционална интелигенција. Тоа не претставува отсуство на емоциите, но говори за нивното ограничено користење. Оставаат запуштен еден дел од себе, непознат и често мачен, кој не го разбираат и кој

нив често ги иритира. Резултатот на тензијата од неразбирањето спрема себе се наоѓа во однос спрема другите, тоа што прво што им се им се случува е неразбирањето кое ја сменува вистинската неспособност. Емоционалната интелигенција се учи, ваквите лица треба да размислуваат околу овај проблем, да читаат литература која може да им помогне, или пак да разговараат со блиските луѓе. Треба полесно и сигурно да прават мали промени во секојдневниот живот. И веднаш ќе се забележи резултатот за подобар живот благодарјќи им на своите емоции. Во однос на тоа колку професорите ги мотивираат поголем процент од учениците одговорија дека само некои од професорите ги мотивираат применувајќи современи методи за работа и притоа интерактивно вклучувајќи ги и нив во наставата, но тоа се случувало многу ретко.

### **Училиште бр.2**

Според истражувањето и собраните поени пресметано на просекот од истите се согледа дека просекот на поени во уч. бр.2 севкупно на сите пополнати прашалници изнесува 108,38, што зборува дека кај лицата со збир од овие поени припаѓаат во просечните луѓе и тоа не е добро, неговото управивање со емоциите е добро но може и да се подобри. Размислуваат за себе, развиваат своја креативност и духовност, ги слушаат другите и се трудат да ги разберат, на крајот треба да бидат толерантни спрема себе. Истите ученици се изјаснија дека поголем дел од професорите ги мотивираат, применувајќи современи методи за работа, користејќи тимска работа, кога активно се вклучени во наставата.

### **Професорите**

Професорите од двете училишта постигнаа скоро ист просек на бодови од 121 каде што лицата со овај просек поседуваат високо ниво на емоционална интелигенција, се адаптираат на било која ситуација. Поседуваат интелигенција, светла и интуитивна, која е многу надвор од самопознавањето, базирано на иинтроспекција и размислувањето. Неговото "јас" е партнер, не само корисник, има висока моќ на владеење над себе, неговото расположение е стабилно и позитивно. Односот спрема другите му е одличен и се заснова на измешани ефикасности, хармонија и задоволство. Лицето ги користи емоциите и интуицијата за да го разбере светот кој го опкружува.

### **ЗАКЛУЧОК**

Можеме да заклучиме дека постои свесност кај учениците какви наставници сакаат за да се мотивирани за повисоки постигнувања. Секако дека тоа се базира на тоа што тие ги препознаваат напорите од одреден број наставници, кои што ги прифаќаат современите барања на наставата и современите методи и техники за следење и оценување на часот, што ја зголемува нивната мотивација. Од друга страна, наставниците споро ги прифаќаат промените и имаат своевиден отпор. Некако „срамежливо“ почнуваат да користат одредени современи методи, сеуште ги користат традиционалните. Според истражувањето може да се заклучи дека во едното училиште гледано процентуално имаме ученици со понизок степен на емоционална интелигенција, и од тука може да се рече дека нивото на мотивација за работа опаѓа бидејќи самиот помал степен на емоционална интелигенција предизвикува намалена мотивација, што не значи дека ја нема. Но затоа пак тука главна улога играат професорите бидејќи имаат многу добар процент на емоционална интелигенција со



што од самото произлегува дека истите тие треба да го забележат проблемот и на истиот да поработат, бидејќи емоционалната интелигенција не се јавува како вродена туку се учи, и токму тука е моментот каде што треба да ги земат работите во свои “раце” и да го решат проблемот.

Во споредба со другото училиште, да ги претставиме овие две институции како конкуренти на пазарот, односно две компании кои се борат за опстанок во општеството. Во самото истражување беше разгледан процентот на запишани ученици, просекот на успехот на ниво на целото училиште, и бројот на награди и признанија освоени во текот на изминатите три години, во едното училиште во однос на другото. И дојдовме до заклучок дека во училиштето со помал процент на емоционална интелигенција кај учениците сите бројки на претходно наведените споредби се драстично помали, иситите тие ученици не се мотивирани за работа на часовите, не се работи на подигнување на емоционалната интелигенција а нивната амбициозност се повеќе и повеќе опаѓа. Ова е еден “страшен” проблем на кој сериозно треба да се поработи бидејќи може да дојде до фатални последици за истото тоа. Од тука се докажува дека огромен е придонесот на емоционалната интелигенција за подигнување на нивото на мотивација во една институција. Најпрво што би можело да се направи според мене е да се информира директорот за оваа ситуација, за последиците кои што можат да настанат, и начини на кои може да се корегира овар проблем. А потоа да си одлучат самите што ќе направат дали ќе се испратат професорите на обуки или ќе се применуваат нови методи на предавање и начини на кои ќе ја зголемат мотивацијата кај учениците, а со самото тоа и тие ќе се мотивираат, тоа зависи од самите нив. Меѓутоа постои начин, и место и време за решение на овој драстичен проблем.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Bagshawe A., How to Improve Motivation, How to get everyone in your business motivated, 2011
- 2) Jonas C., Emonational Intelligence Secrets, 1<sup>st</sup> edition, 2013
- 3) Personal Confidence and motivation, 1<sup>st</sup> edition, 2013, MTD Training
- 4) Петровска Н., Панковска В., Примена на современи методи и техники за оценување и самооценување на наставникот влијаена мотивацијата за учење кај учениците,
- 5) Цветаноска Н., Бутлеска У., брњчаревска В., Ставовите на анставниците и учениците за оценувањето во училиштето, пречка за неговото напредување, e-pedagod

### Интернет извори

- 6) <http://menadzmentmarketing.wordpress.com>
- 7) <http://popara.mk/2013/zivot/ljubov-i-seks/proverete-ja-vashata-emocionalna-inteligencija/>
- 8) <http://www.kafepauza.mk/zivot/emocionalna-inteligencija-kluch-za-uspeshen-zivot/>
- 9) <http://www.kafepauza.mk/zivot/emocionalna-inteligencija-kluch-za-uspeshen-zivot/>

**ПРИДОНЕСОТ ОД ИНОВАЦИЈАТА И ИНТРАПРЕТПРИЕМАШТВОТО ВО  
ОДРЖУВАЊЕ НА КОМПАНИНСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ НА МАЛИТЕ И  
СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**THE BENEFIT OF INNOVATION AND INTRA-ENTREPRENEURSHIP IN  
MAINTAINING COMPANY COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES IN REPUBLIC OF MACEDONIA**

**Ирфан Фида**

РЕК Битола

[fida.irfan@gmail.com](mailto:fida.irfan@gmail.com)

**Irfan Fida**

REK Bitola

[fida.irfan@gmail.com](mailto:fida.irfan@gmail.com)

УДК: 005.332.4:334.722.012.63/.64(497.7)

**ABSTRACT**

Innovation and intra-entrepreneurship are the driving force for the economic growth of any country. Innovations consist of the implementation of new or significantly improved product, a new process, a new marketing method or a new organizational method in business practices, workplace or external relations (definition from Handbook Oslo OECD /Eurostat 2005). So, innovation is more than research and development and cover wider scope of activities that help of firms to become more competitive and more productive.

Macedonian companies will no longer be able to build their competitiveness based on low wage costs in the long term, improving competitiveness through innovation and intrapreniurnishtvo is crucial. Macedonia from the aspect of innovation in the economy has innovative performance of 0.28, while in countries of the European Union and South East Europe, the average is 0.42. The highest is positioned Switzerland 0.70 innovation performance.

With this study as are investigate innovationinnovation and intra-entrepreneurship in small and medium firms in the Republic of Macedonia, are identify influential factors, and offer solutions for improving innovation and intra-entrepreneurship too. Innovative companies are on the top.

**Keywords:** inovation, benefit, intra-entrepreneurship, competitiveness.

**ВОВЕД**

После втората светска војна во светот се случуваат огромни промени, темелни пресврти; а тоа се и можности за огромен успех. Имаше брз индустриски развој; брз развој на компјутерите и информатичките технологии, биотехнологијата; но една од најзначајните промени е револуцијата во меѓучовечките односи. Човекот во овој период разви и технологија со која ја совлада земјината гравитација и отиде на месечината. Електрониката и информатиката толку многу се развија што денес постојат тотално автоматизирани производни линии и цели производствени погони.

Јапонската влада почна да трага по најдобрите бизнис советници низ светот и да ги ангажира. Меѓу нив бил и Д-р Едвардс Деминг. Деминговата, но и пораката на другите советници, до Јапонците гласеше: “Не обидувајте се да ги имитирате компликуваните управувачки структури што постојат во американските корпорации. Наместо тоа, изградете еден нов, јапонски вид на организација, каде што вработениот е заинтересиран за судбината на организацијата, за подобрување на квалитетот и за задоволување на купувачите, каде што вработените се обединети и сложено придонесуваат за извршување на тие цели.” Јапонските организации го прифатија овој совет и почнаа со имплементација. Јапонската економија се препороди, стана земја со најголем број на технолошки иновации во светот и со производи и услуги со највисок квалитет. Нивните производи се денес најконкурентни во светот. Набрзо го прифатија овој систем стопанствениците од: Германија, Скандинавија, Швајцарија, ширум далечниот исток и во земјите од таканаречениот Обод на Пацификот. Америка, за жал, беше меѓу последните во ова, и скапо го плати предизвикувајќи економска криза, која скапо ја чинеше.

Иновациите и интра-претприемништвото се движечка сила за економскиот раст на секоја држава. *Иновациите се состојат од имплементација на нов или значително подобрен производ, нов процес, нова маркетинг метода или нова организациска метода во деловните практики, работните места или надворешните односи* (дефиниција од Прирачникот Oslo OECD/Eurostat 2005). Значи, иновациите се нешто повеќе од истражување и развој и покриваат поширок опфат на активности кои им помагаат на фирмите да станат поконкурентни и попродуктивни.

Македонските фирми повеќе нема да можат да ја градат својата конкурентност врз основа на ниските трошоци за плати на долг рок, подобрувањето на конкурентноста преку иновации и интрапретприемништво е клучно. Македонија од аспект на иновациите во економијата располага со иновациски перформанс од 0,28, додека во земјите од Европската унија и Југоисточна Европа просекот е 0,42. Највисоко е позиционирана Швајцарија со 0,70 иновациски перформанс.

### ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражување на овој труд е: Придонесот од иновацијата и интрапретприемаштвото во одржување на компанинската конкурентност на малите и средните претпријатија во Република Македонија.

Според сите досегашни истражувања за иновативноста, Република Македонија е многу ниско рангирана. Иновацискиот перформанс е доста низок особено по осамостојувањето.

Иновацијата и интрапретприемаштвото се еден од најбитните фактори за да се зголеми профитабилноста, а со тоа и се стекне конкурентна предност на малите и средните претпријатија во Република Македонија.

### ОБЈЕКТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Објект на истражување со овој труд се малите и средните претпријатија на територијата во Република Македонија.

Според законот за трговски друштва деловните субјекти според бројот на вработени поделени се во четири групи:

- 1) Микро – од 1 до 10 вработени
- 2) Мали – од 10 до 50 вработени
- 3) Средни – од 50 до 250 вработени
- 4) Големи - над 250 вработени

Големите корпорации во светот кои се највисоко рангирани всушност се и носители на иновативноста во тие држави. Тие прикажуваат и најголем бриј на иновации годишно. Поголемиот број од овие корпорации имаат на 100 000 вработени, со голем број на центри за истражувања и развој. Но во Република Македонија големите компании имаат значително помал број на вработени и немаат центри за истражување и развој.

### **СУБЈЕКТИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Субјекти во истражувањето на овој труд се: работници и менаџери во малите и средните претпријатија на територијата во Република Македонија.

Вработените од големите деловни субјекти не се земени во предвид во ова истражување, бидејќи тие имаат значително мал процент на вработени од вкупноот број на вработени во Република Македонија. Исто така поголемиот број од нив користат само евтина работна сила и работаат по Long System, односно имаат само производство додека останатите дејности (маркетинг, дизајн, истражување, развој и сл. се лоцирани во седиштата на странските матични компании.

Вработе од микро бизнисите не се земени во предвид, бидејќи тоа се деловни субјекти чија основна цел е микротрговија или ситни самостални занаетчи.

### **ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Основна цел на ова истражување е да се да се зголеми конкурентноста на малите и средните претпријатија во Република Македонија, преку подобрување на иновативноста и интра-претприемништвото.

Индиректно со зголемување на конкурентноста, значително ќе се зголеми и профитот на овие компании.

идентификуваат влијателните фактори, и да се понудат решенија и препораки за подобрување на иновативноста и интра-претприемништвото, со цел да се зголеми конкурентноста на малите и средните претпријатија во Република Македонија. Според анализите на Oslo OECD/Eurostat, фирмите во Република Македонија кои во последните години ја зголемиле иновативноста, значително го подобрија и својот профит.

### **ИСТРАЖУВАЊЕ**

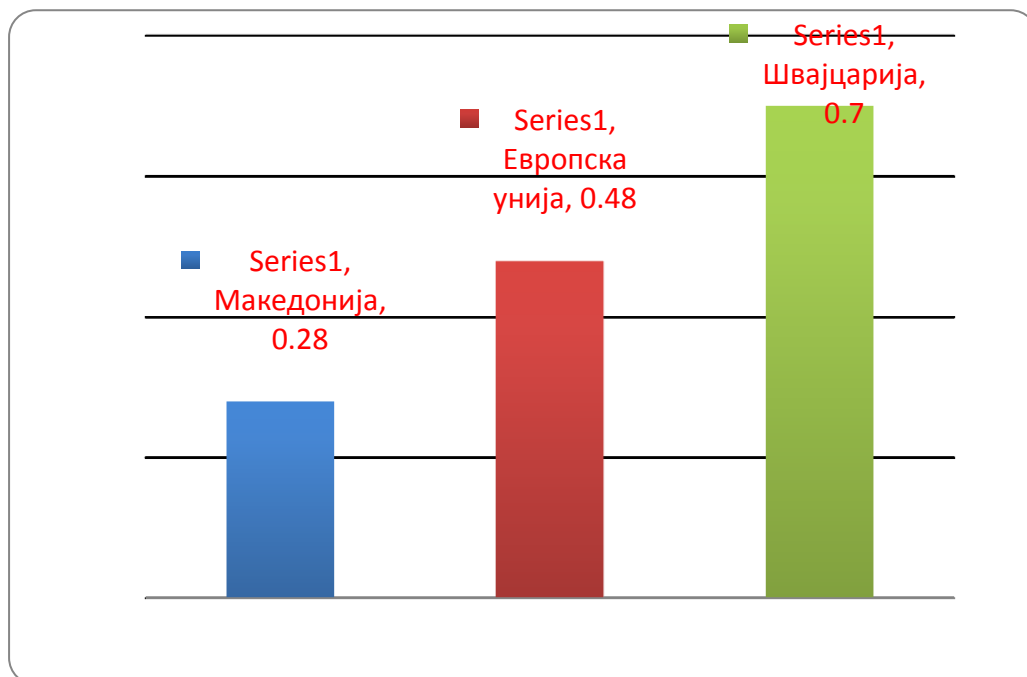
Истражувачкиот дизајн се состои ид следните фази:

- 1) Проценка на сегашната состојба со иновативноста
- 2) Собирање на информации
- 3) Идентификување на влијателните фактори

## 4) Рангирање на факторите

**ПРОЦЕНКА НА СЕГАШНАТА СОСТОЈБА СО ИНОВАТИВНОСТА**

Проценка на сегашната состојба со иновативноста е правена според методологијата која што е објаснета во **Прирачникот Oslo OECD/Eurostat 2005**, кој што е достапен на интернет и даден во прилог 2. Главно податоците кои се потребни за одредување на иновациониот перформанс се собираат од завршните ревидирани годишни финансиски извештаи од фирмите. Податоците се собрани, обработени и прикажани се во: *Графикон 1. Иновациони перформанс(Македонија - ЕУ) за 2012г.*



Графикон 2. Иновациони перформанс(Македонија - ЕУ) за 2012г.

Податоци и информации за ова истражување се прибирани на повеќе начини.

За идентификување на влијателните фактори изработен е полуструктуриран прашалник од 25 прашања (Прилог 1) поделени во пет дела:

- 1) Талент кај вработените
- 2) Мотивација за иновации
- 3) Организациска клима
- 4) Лидерство
- 5) Проток на информациите

Овој прашалник беше дистрибуиран во малите и средните фирми во Република Македонија.

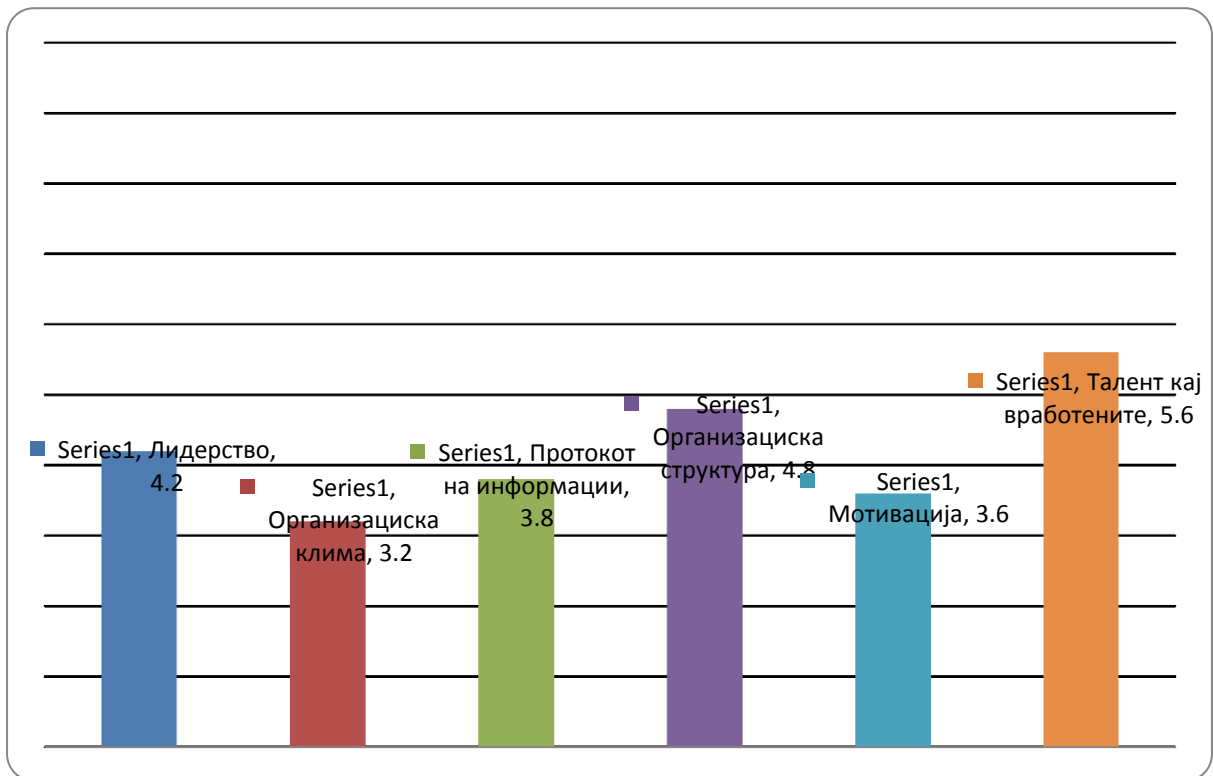
Исто така беа спроведени интервјуа со вработените по принципот на случаен избор, без присуство на менаџментот од фирмите.

Спроведени беа и повеќе разговори со менаџерите од малите и средните фирми во Република Македонија.

Користени се и секундарни извори на информации и податоци: податоци од државен завод за статистика на Република Македонија, Ревидири финансиски извештаи за фирмите во 2012 година, интерните акти и правилници ид фирмите и од други извори.

Сите овие податоци се селектирани, групирани и обработени. Резултатите од истражувањето се прикажани во: **Графикон 4**

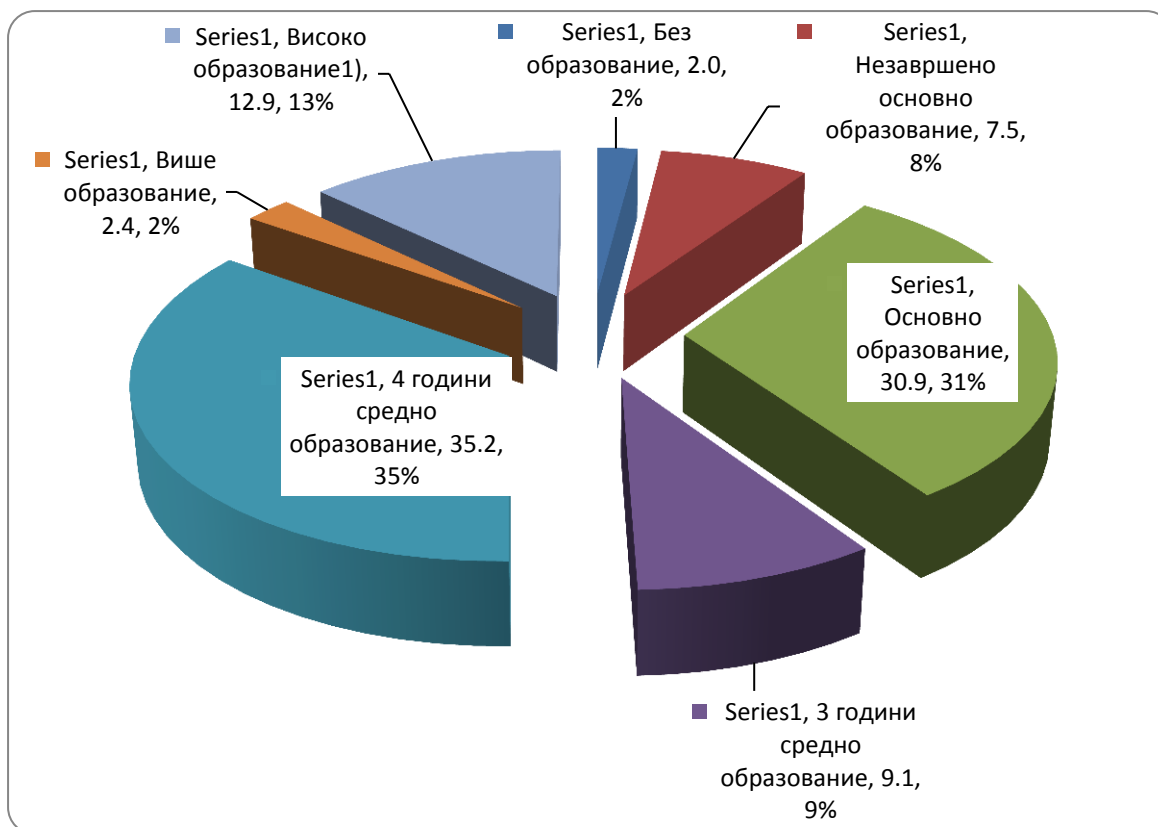
### РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО



Графикон 3. Резултати од истражувањето

### ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЈА СО ПРЕПОРАКИ

Битен фактор за иновативноста и интрапретприемништвото е образовната структура на вработените во една економија. Според податоците од државниот завод за статистика на Република Македонија за 2012, образовната слика на вработените е прикажана на: **Графикон 4. Образовна структура на вработените во Република Македонија за 2012 г.**



Графикон 5. Образовна структура на вработените во Република Македонија за 2012 г.

Образовна структура на вработените во Република Македонија за 2012 г., споредено со земјите членки на Европската Унија не се разликува многу и не е пречка за да имаме повисок иновативен перформанс. Единствено треба да се работи на квалитетот наставно научните програми во високото образование. Тие треба да бидат во тек со современите научни достигнувања во светот, за што министерството за образование и наука треба да води сметка при одобрувањето на наставните програми.

Имајќи го во предвид нискиот иновациски перформанс, министерството за економија при владата на Република Македонија нарача и изготви **Стратегиски план за иновации во република Македонија за период 2012 – 2020 година**. Министерството за економија при владата на Република Македонија превзеде и конкретни мерки преку електронските и печатените медиуми за поттикнување на иновативниот дух кај вработените.

#### ПРЕПОРАКИ ДО ВЛАДАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА:

- Министерството за економија: да оформи тим за следење и контрира на овој стратегиски план, како би имала увид дека се спроведува имплементацијата.
- Фирмите кои планираат да изградат фабрики наменети за високи технологии, да им се додели бесплатно градежно земјиште.
- Безцарински увоз и даночно ослободување за увоз на опрема и репроматеријали за истражување и развој.



- Опремата купена за истражување и развој во високото образование, државните институти и МАНУ да се стави на располагање и на стопанството.
- Владата да дава субвенции на високообразовните институции и научните институти кои ќе вршат обуки за иновации во стопанството.
- Давање на помош за комерцијализација на иновативните идеи.

#### **ПРЕПОРАКИ ДО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА:**

- Склучете договори за соработка со високото образование и научните институти.
- Издвојте повеќе финансиски средства за иновации
- Изградете бази на знаења
- Изградете информативен систем кој ќе овозможи брзо и непречено да стигнуваат иновативните идеи до менаџментот на фирмите.
- Формирајте **Тимови за иноваторство**, и со своето лидерство градете позитивна организациска клима и силно мотивирајте ги иноваторите.
- Здрежете се повеќе фирми и градете заеднички оддели за истражување и развој.

#### **БИБЛИОГРАФИЈА**

- 1) EC (2010a), "EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth" , COM(2010) 2020, European Commission, Brussels.
- 2) EC (2010b), "EUROPE 2020: Flagship Initiative: Innovation Union" , COM (2010) 546, European Commission, Brussels
- 3) EC (2010c), "Regional Policy contributing to smart growth in Europe 2020" , COM(2010) 553, European Commission, Brussels
- 4) Foray, D., David, P.A. and Hall, B. (2009), "Smart Specialisation – The Concept" , Knowledge Economists Policy Brief n°9, June 2009. Available at:
- 5) [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/kfg\\_policy\\_brief\\_no9.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/kfg_policy_brief_no9.pdf)
- 6) Ministry of Economy (2009), "Industrial Policy of the Republic of Macedonia 2009-2020" , Ministry of Economy, Skopje
- 7) OECD/Eurostat (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition. A joint publication of OECD and Eurostat, OECD, Paris.
- 8) OECD (2010a), "The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow" , OECD, Paris.
- 9) Д-р Моника Марковска: *Иновативен Менаџмент*, БАС Скопје 2010
- 10) Д-р Смилевски Ц., Д-р Смилевски З и Д-р Грueвски Д. : *Стратегиски менаџмент на човечки ресурси*. Скопје, 2010.
- 11) Carnegie D., Sruard R. & Crom M.: *лидeтството во вас: превод*, Наша Култура, скопје 2008.
- 12) БАС: *Водство* Скопје, 2010.
- 13) Христова Т.: *Менаџменту на интелектуални ресурси*. Софија, 1996.
- 14) Kostic S.: *Психологија рада*. Psihologija rada, Naucna knjiga. Beograd, 1986.

- 15) Ѓорѓиоски, Б. (1998), *Менаџмент на информациони системи*, Скопје, Економски факултет
- 16) <http://www.suite101.com/content/organizational-culture-and-climate-a35298>
- 17) <http://www.mcms.org.mk/mk/za-nas/nasite-celi/mcms-organizacija-so-lokalni-koreni-i-globalen-pogled.html>

## **МЕЃУОРГАНИЗАЦИСКОТО ЗДРУЖУВАЊЕ КАКО МОЖНО РЕШЕНИЕ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА**

### **ASSOCIATION BETWEEN ORGANIZATIONS AS POSSIBLE SOLUTION FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS**

**Николче Ѓоргиев**

Ментор и клиничар на БАС Скопје

**Nikolche Georgiev**

Mentor and clinician on BAS Skopje

[nikolce\\_g@yahoo.com](mailto:nikolce_g@yahoo.com)

УДК: 334.76:005.591.6

#### **АПСТРАКТ**

Ова е труд кој ги третира малите и средни фирми, кои имаат проблем со конкурентноста и натрупување на повеќе задачи кај една личност, најчесто сопственикот. Фирми кои се соочуваат со потреба од брзо прилагодување спрема потребите на пазарот. Од друга страна пак тоа е и предност кај помалите фирми бидејќи се многу пофлексибилни кога треба да се направи промена. На пазарот, големите фирми се немилосрдни со својата сила и квантитет, во тоа пазарно опкружување претпријатијата мора да преземаат многу различни активности, многу повеќе иновации како би биле поконкурентни, со поширока понуда и помали серии за разлика од големите фирми кои нудат цена и количина но, со стандардизирани артикли. Тие се соочуваат и со проблем од почести преквалификации и доквалификации на своите вработени немајќи можност да вработат нови луѓе, а проблемите се различни бидејќи некои се производствени, а некои трговски фирми. Потребата од нови профили е голема, но тука е неможност да се исплатат толку плати. Во овој труд предлагам едно решение кое во пракса се покажа барем од досегашното искуство како прилично добро.

Здружување на две мали фирми, средни или комбинација, со договор за соработка, се добиваат повеќе бенефиции. Се добиваат квалификувани работници без да се вработи нов човек. Се растеретува комулацијата на обврски кај менаџерот, сега веќе не мора да мисли на еден дел од процесот, со тоа станува поконцентриран и покорисен. Конкретниот пример е со спојување на производствена и трговска фирма. Производствената фирма се ослободува од складирање на готовите производи и дистрибуцијата и истражување на пазарот за нови артикли. Додека трговската фирма добива сигурен добавувач, слобода за експериментирање и брзи промени во асортиманот и сигурност во освојувањето на нови пазари и клиенти.

**Клучни зборови:** иновации, здружување, конкурентност.

#### **ABSTRACT**

This paper treats small and medium companies, which have problems with competitiveness and piling a lot of tasks on one person (in most cases the owner). These are the companies faced with the need of fast adaptation to the needs of the market. On the

other hand, the advantage for smaller firms is that they are more flexible for making a change. Large firms are ruthless on the market with their strength and quantity, so other firms must take many different activities, more innovations, so they can be more competitive to offer a wider and smaller series unlike the big companies that offer price and quantity but with standardized commodities. Also, they are faced with the problem of frequent retraining and qualification of their employees because they have no opportunity to hire new people.

Because some of the companies are manufacturing, and some trading, there are various problems. In this paper I propose a solution which in practice proved at least by the experience as pretty effective. With the merger of two small companies, medium companies, or a combination, with the cooperation agreement, they are getting more benefits. You get skilled workers without having to hire new people. It's easing the pile of responsibilities among managers; they become more concentrated and more useful. The concrete example is with merger of manufacturing and trading company. The production company is released from storage and distribution of finished products and market research for new articles. While trade company receives reliable supplier, freedom for experimentation and rapid change in the range and reliability in winning new markets and customers.

**Keywords:** innovation, teaming, competitiveness.

### ВОВЕД

Зборот иновација самиот по себе значи нешто ново, процесот значи воведување новитети кои значат подобрени решенија за поефикасно завршување на процесот на производство или новитет кој значи нов продукт или услуга. Постојат два вида на иновации и тоа, иновации кои подобруваат нешто што веќе постои во сличен облик или нешто револуционерно сосема ново како на пример електричната енергија, интернетот, моторот со внатрешно согорување и слично.

Секако ќе спомнам дека секоја иновација доаѓа и е испровоцира и иницирана од некој проблем поточно потреба. Луѓето добиваат инспирации и идеи кога со тешкотија ги завршуваат работните задачи, додека другиот тип на иновации е изум.

Иновациите не се секогаш спектакуларни и големи, но секогаш се корисни употребливи, предизвикуваат нови погледи, нови размислувања, подобрување на ефикасноста во работењето, подобрување на живеењето.

Новитетите се неопходни во бизнисот, без новитети застаруваат процесите машините артиклите.

**Иновирање е процес на воведување на нови, добри идеи, услуги или практика со цел да бидат корисни, т.е. иновација е воведување на исплатливи новитети.**

Важно е да се прави јасна разлика помеѓу изум и иновација. Изумот е нова идеја. Иновацијата е комерцијална примена и успешно користење на таа идеја. Иновацијата може да значи и голем пробив на пазарот – на пример комплетно нов производ или услуга. Од друга страна, може да значи и серија на помали, растечки промени. Иновацијата е базата т.е. основната компонента на секој бизнис. Во основа, иновација значи воведување нешто ново во вашиот бизнис. Тоа би можело да биде:

- Подобрување или замена на бизнис процесите со цел зголемување на ефикасноста и продуктивноста или со цел да се овозможи проширување на опсегот или квалитетот на постоечките производи и/или услуги;
- Развој на комплетно нови и подобрени производи и услуги – честопати со цел да ги задоволат брзорастечките потреби и барања на клиентите.
- Додадена вредност на постоечките производи, услуги или пазари за да се постигне уникатност на бизнисот во однос на неговите конкуренти и за да се зголеми проценетата вредност.

Во каков облик и да се јави, иновацијата е креативен процес. Идеите може да доаѓаат: Од внатре, од самиот бизнис, на пример од некој вработен, менаџер или пак истражување направено во самата организација или како резултат на развојните процеси кои се водат внатре во организацијата. Надвор од бизнисот, на пример од добавувачите, клиентите, медиумските извештаи, истражување на пазарот објавено од друга организација или пак универзитети или други извори. До успех се доаѓа кога ќе се филтрираат тие идеи, ќе се идентификуваат оние кои ќе се фокусираат на бизнисот и кога ќе се ангажираат ресурси за да се искористат тие идеи :

- да ја подобриме продуктивноста;
- да ги намалиме трошоците;
- да бидеме поконкурентни;
- да ја зголемиме вредноста на нашиот бренд;
- да воспоставиме нови партнерства;
- да го зголемиме профитот / профитабилноста;
- бизнисите кои не работат на воведување на иновации ризикуваат;
- да го изгубат својот дел од пазарот кој го делат со конкурентите;
- да страдаат од намалена продуктивност и ефикасност;
- да ги изгубат клучните вработени;
- да западнат во постојано намалување на маргините и профитот;
- да им опадне бизнисот.

Нема поента да размислуваме за иновација во вакуум. За да го придвижиме нашиот бизнис напред, мора да го проучиме пазарот и да разбереме како иновацијата би можела да додаде вредност за нашите клиенти.

Можете да идентификувате можности за иновација така што ќе го адаптирате вашиот производ или услуга во согласност со начинот на кој се менува вашиот пазар. Исто така, можете да го развиете вашиот бизнис така што ќе создадете сосема нов производ. Иновација во вашиот бизнис може да биде воведување на нова технологија, техника или работна вештина – можеби користење на подобри процеси за да му дадете поконзистентен квалитет на производот.

Иновативни идеи може да ви паднат на памет кога најмалку очекувате. Сепак, би требало иновациите да ви бидат дел од бизнис стратегијата, би требало да имате стратешка визија за тоа како би сакале да ви се развива бизнисот – доколку го посветите вашето време на следење на трендовите во вашиот бизнис сектор, можете

да ги фокусираат вашите иновативни напори кон најважните области. Свесноста за климата во која работи бизнис ќе ни помогне да планираме.

### **ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМ**

Во овој дел би сакал да го навестам моето лично искуство. На пазарот се случуваат секојдневно секакви ситуации, конкуренција, копирање, заситување од одредени работи и артикли. Секој менаџер кој сериозно и стратешки размислува за својата фирма, мора да размислува за некои новитети кои ќе го одвојат од конкуренцијата, фирмата ќе ја направат попрепознатлива од другите конкурентни фирми. Во секој случај мора да се размислува за иновации во поглед на воведување на нови методи на приод кон соработниците, муштериите, добавувачите, воведување на нови артикли кои ќе бидат видоизменети од постоечките или сосема нови кои ќе значат наметнување можеби на нов тренд, наметнување на нови модни линии, или барање на нешто што го нема на овој дел од светот гледано географски. Конкретно јас заедно со мојот пријател и соработник од друга фирма размислуваајќи што треба да направиме за да ги искористиме постоечките производствени капацитети и нашите продажни простори. Секако мора да ја искористиме веќе направената мрежа во големопродажба низ Македонија и наште релации лични и деловни во соседните држави. Јасно е дека на пазарот во Македонија дојде до преплавување на пазарот со артикли и во моментот нема многу услови за воведување на нешто ексклузивно и невидено, и нашата проценка беше дека според нашите алтернативи можиме да направиме нешто во поглед на цените. Секако тоа не е така едноставно и брзо решение, требаше еден период на созревање на идеите да помине за да после повеќе средби и разговори и размислувања неколку идеи се издвоија како посериозни и изводливи.

### **ИСТРАЖУВАЊЕ И СОГЛЕДУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ**

На пазарот во Македонија робата доаѓа од Кина, Турција, Грција но сепак и од Грција значи од Кина, и еден дел од домашно производство. Цените на артиклите се во пораст на сите страни, бидејќи цената на работната рака веќе станува се поголема и во Кина. Сите артикли што се со состав памук многу поскапуваат поради стратешката одлуката на Индија да не продава памук за извоз бидејќи стимулира сопствено производство и извоз на готови производи, цената на електричната енергија, која е основен дел во цената на производството секаде е повисока за разлика од кај нас.

Артиклите со кои работат нашите две фирми се зависни од цената на енергенсите, памукот и сите претходни наведени параметри, располагаме со погон за производство на текстилни производи, неколку продавници со добри карактеристики и како што напоменах добар разработена мрежа на големопродажба во земјава и добро контакти во соседните држави. Како иновација во нашето работење се договоривме за поделба на работата на сектор за производство и сектор на продажба, што би значело некој вид на соединување на двете фирми во една со однапред договорени интервенции. Со тоа се растеретуваме од непотребните двојни функции и автоматски се намалуваат многу трошоци во работењето. Со сигурност дојдовме до констатација дека треба да воведеме иновација во производството, да ги искористиме поволностите како во правец на цените на ресурсите така и геостратешката позиција во регионот.

## МОЖНИ РЕШЕНИЈА

Лоциравме неколку носечки производи кои учествуваат со најголем процент во прометот. Информациите се дека такви производи се увезуваат како готови производи, што значи заради нивниот волумен транспортот учествува со поголем процент во формирањето на цената. Данокот на додадена вредност на увозот на готови производи е 18%, енергенсите како што спомнав во предходниот дел е повисока. Од овие сознанија дојдовме до решение да увеземе репроматеријал за тие производи, да ги произведуваме во нашиот погон, и како готов производ да го понудиме ние со Македонско потекло, но со еуро 1 бидејќи поголем процент од производот е од европска унија, и со тоа без проблем можеме да го понудиме производот во ЕУ, а со тоа да постигнеме цена како таа од матичната земја на производот, но таа цена е тука. Со тоа ефектот значи е постигнат бидејќи немора да патуваат за да ја набават таа роба, а со тоа да трошат за пат, исто така нема да мораат да набавуваат големи количини за да го намалат трошокот за транспорт, и ќе го избегнат ризикот дека некој производ ќе го промаршат заради боја, големина или форма, и на крајот трговците ќе си добиваат производите кои што ги сакаат многу побрзо, а со ист квалитет, во количини колку што им треба за пократок период, што значи нема да затвораат пари во залихи на производи. Оваа идеја моментално е единствена според оценките на цел Балкан бидејќи структурата фирмите што произведуваат текстилни производи е во правец на конфекција а не на флексибилно прилагодување спрема типот на производот, за што сме во голема предност. Здружувањето на двете фирми ја зголемува предноста во зафаќање на пазарот, бидејќи се здружуваат две веќе развиени фирми кои ги имаат двете потребни компоненти производство и дистрибуција, што за една фирма е малку тешко успешно да ги води двете работи, бидејќи во ситуацијата се работи за доста широк пазар, со артикли од доста фреквентна потрошувачка.

За промовирање на готовите артикли испланирана е рекламна кампања за информирање на трговците од големо продажба и малопродажба, а лесно ќе биде прифатен бидејќи се работи за веќе пробиени артикли но со цена која нема да можат да ја одбијат, и нема да можат за брзо да најдат на друго место по исти услови, како што реков тоа го гарантира поставеноста на нашите две фирми. Иако спомнав дека е веќе пробиен артикал сепак се работи за комплетно воведување на постапка кој што не е воспоставен на Балканот сеуште, а ефектот е интересен за поширокиот пазар. На крајот се извинувам што не го идентификувам производот но сеуште е во фаза на реализација, а со здолство ако има можност во многу блиска иднина ќе го презентирам со сите информации. Нашето размислување за поделба на работата е нешто што недостига во приватниот бизнис кај помалите фирми каде што еден човек работи пет работни задачи. Со овој процес ќе го пребродиме периодот на трансформација од мала во средна и голема фирма.

## ЗАКЛУЧОК

Иновациите се основа за опстанок на фирмите на пазарот, без разлика дали се работи за трговска фирма или фирма која има сопствено производство, и тоа со интензитет по моја проценка на два до три месеци барем по една иновација, вклучувајќи секаков вид на иновација било во односот со клиентите, или со некоја нова услуга и се разбира со нов артикал, без разлика дали сите иновации директно ќе



бидат наменети за клиентите или за внатрешно подобрување на работните услови и меѓучовечките односи. Тоа што го направивме со нашите две фирми е за надминување на проблемот кој што го имаат помалите фирми каде што еден човек има превземено пет работни задачи, и со тоа го пребродуваме периодот на премин од мала во средна и голема фирма, со што е можно помалку проблеми. Нели сите активности се со цел поедноставување на работењето, и канализирање на енергија кон попродуктивни активности.

#### БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Марковска М, 2011, **Иновативен менаџмент**, компендиум БАС Скопје;
- 2) Адигес И, 200в, **Овладување со промените**, Детра Центар Скопје;
- 3) Hatunić i suradnici, 2011, **Menadžment budućnosti**, Tuzla;
- 4) Смилевски Ц., Стефановска Л., 2012, **Организациски промени**, компендиум БАС Скопје.

## **ВОВЕДУВАЊЕТО НА LOYALTY КАРТИЧКИ, ДЕЛ ОД BUSINESS INTELLIGENCE КАКО ПОТПОРА ЗА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО ПОТРЕБИТЕ НА КЛИЕНТИТЕ**

### **IMPLEMENTATION OF LOYALTY CARDS, PART OF BUSINESS INTELEGENGE AS LEVERANGE COMPETITIVE STRATEGIES AND MENAGE CLIENT NEEDS**

**Љупчо Јаневски**

МРИ Информатика

**Janevski Ljupco**

MRI Informatika

[ljupcho.janevski@gmail.com](mailto:ljupcho.janevski@gmail.com)

УДК: 336.747.5:004.083.1]:[004.62:331.344

#### **АПСТРАКТ**

Глобализацијата се повеќе се наметнува на пазарите создавајќи се поголема потреба од конкурентност, важноста на клиентите и нивната лојалност кон одредена компанија. Информациите кои се добиваат преку business intelligence се многу значајни помагајќи на менаџментот во донесување на стратешките одлуки. Токму познавање на своите клиенти нивните потреби, можности, омилени производи како и привлекување на нови клиенти не може да се добијат од информациите добиени од фискалните сметки или дневниот финансиски извештај. Реакцијата на компанијата по појавата на намалувањето на финансиските параметри многупати се покажува за закаснета а маркетинг кампањите прескапи, со многу помал ефект бидејќи делувале во општа насока без потребните информации.

Истражувањата на „Глобаниот intellegence сојуз“ спроведено во 18 држави во 2005 година на најчесто потребните информации од „business intelligence“ за донесување на стратешки одлуки од менаџментот се (M.Bilandžić Zagreb 2008 str.92-93):

- информации кои се однесуваат на конкуренцијата -28%;
- информации за регионот во која работи конкретната компанија-25%;
- информации од крајните потрошувачи на компанијата-24%;
- информации од макротрендовите-9%;
- информации за технологијата и достигнувањата -3% .

Еден од најефикасните начини за добивање информации од клиентите, нивните потреби, омилени производи, барања, можности и реакцијата за одредените маркетинг стратегии е воведувањето loyalty картички на компанијата.

Овој труд ќе ја обработи потребата за информациите од клиентите преку loyalty картички кои овозможуваат поставување на конкурентна стратегија на компанијата како одговор на нивните барања и систем на рано предупредување од активностите на конкуренцијата.

**Клучни зборови:** стратегија, loyalty картички, business intelligence, конкурентност.

### ABSTRACT

Globalization increasingly pushed the markets creating a greater need for competitiveness, the importance of the clients and their loyalty to a particular company. The information obtained from business intelligence is very important in helping the management making strategic decisions. That knowledge of the customers and their needs, opportunities, favorite products and attracting new customers, can't be obtained as information from the fiscal accounts or financial daily report.

The company reaction on occurrence of reduced financial parameters often proves to be late and marketing campaigns expensive with much less effect, acted as the general direction without the necessary information.

Studies of "Global Intelligence Union" conducted in 18 countries in 2005, most of the information necessary from "business intelligence" for making strategic decisions of management are (M.Bilandžić Zagreb 2008, page 92-93)

- information relating to competition – 28%;
- information about the area in which particular company works – 25%;
- information from end users of the company – 24%;
- information from macro trends – 9%;
- information about technology and achievements – 3%;

One of the most effective ways of getting information from customers, their needs, favorite products, requirements, capabilities and response to specific marketing strategies is to introduce company loyalty cards.

This paper will elaborate on the need for information from customers via loyalty cards that allow setting the competitive strategy of the company in response to their requirements and early warning system on the activities of the competition.

**Keywords:** strategy, loyalty cards, business intelligence, competitiveness.

### ВОВЕД

Современата пазарна динамока и континуираната глобализација се почесто создаваат премногу тесен простор за компаниите на пазарот односно катадневна борба за создавање и имплементирање на конкурентна стратегија насочена кон потребите на крајните корисници. Компаниите се почесто ставаат клучен акцент на потрошувачите и нивните потреби како моментална и идна можност за добар профит а се помалце на производите, трансакциите, производните процеси и др. Овој тренд е во пораст поради се појаката конкуренција, интернетот и достапноста до многу продукти како и зголемените апетити и очекувања на купувачите. Заради ова е многу важен развојот и односите со клиентите (крајните потрошувачи) препознавајќи ги нивните потреби и очекувања од продуктите на компанијата.

За да се успее во ваквите намери односно да се постави конкурентна стратегија на секоја компанија потребни и се правовремени и точни информации од екстерното и интерното опкружување. Се повеќе компании поради динамиката на пазарот своите

стратегиски чекори ги поставуваат како реакција на веќе поставените конкурентски кампањи од конкурентите но тоа се покажало како закаснето губејќи ја конкурентската предност.

Ќе ве заболи тоа што не го знаете. Знајте дека некој сака да влезе на вашиот пазар и ако тоа не го дознаете, можеби во блиска иднина ќе дознаете дека сте истиснати од пазарот! Rebeka Piirto Heat

Се повеќе се практикува изразот дека конкурентната стратегија се создава надвор од компанијата како реакција на добиените информации од Business Intelligence за конкуренцијата сročени во извештаи за рано предупредување. Информациите им овозможуваат на топ менаџментот (водството на компанијата) донесување на правилни бизнис потези темелени на факти а не на паушални искусвени трендови базирани од минатото.

Променливите пазарни трендови во кои крајните купувачи го играат гланиот збор е се потешко да се следат од Менаџмент информациските системи (МИС) на компаниите нудејќи информации единствено од интерното опкружување на компанијата. Извештаи од кои можеме да ги констатираме падот на финансиите, намален број на трансакции, пад на продажба на одреден производ но никогаш без екстерните информации на купувачите нема да можеме да ги дознаеме причините за оваа состојба. Токму затоа современите системи на Business intelligence (Организациското разузнавање) односно competitive intelligence, овозможуваат информации од крајните купувачи со воведување на loyalty картички на компанијата кои ќе овозможат компанијата да оствари директен контакт со своите потрошувачи.

Задржувањето на своите клиенти и добивање на голем број информации за нив, овозможува на компанијата директен контакт со лојалните клиенти и информации за нивните потреби и движењата на пазарот. Менувањето на глобалниот маркетинг пристап со таргетиран микро маркетинг (дел од директниот маркетинг) на точната целна група клиенти ќе овозможи на компанијата поставување на конкурентна стратегија и конкурентна предност.

### **ВОВЕДУВАЊЕТО НА LOYALTY КАРТИЧКИ ДЕЛ ОД BUSINESS INTELLIGENCE КАКО ПОТПОРА ЗА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО ПОТРЕБИТЕ НА КЛИЕНТИТЕ**

Во самиот вовед на овој научен труд ја потенциравме сложеноста на пазарот, неговата брза динамика и трансформација следејќи ги глобалните трендови и бизнис текови. Токму во ваква спрега се наоѓаат компаниите на глобално и локално ниво во зависност на нивните стратешки планови и делување трудејќи се да ги разберат потребите на пазарот и крајните купувачи создавајќи конкурентна стратегија. Оваа воопшто не е лесно за компаниите знаејќи ја важноста од катадневни информации за конкуренцијата, пазарот, купувачите и други екстерни фактори како и препознавајќи ги своите јаки и слаби страни.

Со самата појава во шеесетите години на минатиот век и институционализирањето на competitive intelligence, надградувањето во деведесетите години со Business Intelligence се овозможило на компаниите во своите состави да

имаат одели кои ќе се грижат за собирање, селектирање, анализирање и подготвување на извештаи кои имаат различна примена во компанијата. Топ менаџерите на големите светски корпорации се повеќе ја воочуваат потребата од донесување одлуки базирани на фактичка состојба а не интуитивни или од минати искуства. Токму овие оддели во компаниите ја водат борбата за правовремени и релевантни информации кои ќе ја осликаат реалната слика на пазарот и потребите на клиентите но и недозволување на конкурентските компании достап до одредени податоци и информации од компанијата. Составот на Business Intelligence (Организациското разузнавање) е составен од четири сегменти кои ја одсликуваат компаниската интелигенција и тоа:

- Конкурентската интелигенција
- Интелигенцијата на дистрибутивниот ланец
- Клиентската интелигенција
- Внатрешната интелигенција на компанијата

Извор: Panijan, Ž i Suradnici (2007) *Poslovna Intelegracija* str.5

Поедноставено можеме да кажеме дека Business Intelligence во денешните светски компании е поставено како начин на компаниско воедначено размислување. Неговиот конечен резултат е производство на информации и знаење кое се акумулира во различни делови и нивоа на компанијата. Информации и знаење за опкружувањето во кои компаниите делуваат, за пазарот, конкуренцијата, добавувачите, крајните потрошувачи, процесите, идните трендови и друго.

Business intelligence овозможува целокупно работење на компанијата да не се одвива без размислување за идните трендови, движења на пазарот, како истите ќе делуваат на вкупното компаниско работењето поставувајќи конкурентна стратегија.

Токму овој состав (се мисли на Организациското разузнавање) на компанијата и ги предочува идните движења на пазарот, разработувајќи различни сценарија преку извештаи за брзо предупредување, кои овозможуваат навремена подготовка на компанијата и соодветен одговор на конкуренцијата. Business Intelligence овозможува помош во процесот на одлучување во компанијата на повеќе нивоа односно секаде каде се одлучува помагајќи во разрешувањето на управувачките проблеми. Петте категории во кои примената на Business Intelligence (Организациското разузнавање) има големи потенцијали се следните:

- Зголемување на приходите
- Зголемување на добивката
- Унапредување на задоволните клиенти
- Заштеда
- Зголемување на пазарниот сегмент

Извор: Badami, Vinod „Payback on Business Intelligence“ [www.dmreview.com/npucmaneno](http://www.dmreview.com/npucmaneno)  
24.06.2013

Токму одтука можеме да констатираме дека во 21 век кој го карактеризираат знаењето и информациите феноменот на Business Intelligence токму овозможува со неговата катадневна примена создавање на нови компаниски успеси. Знаејќи дека стандардниот Менаџмент Информациски Систем нуди информации и прегледи од

интерното опкружување на компанијата кои се ограничени со воведувањето на Business Intelligence како систем во компанијата создаваме целина од потребните информации за интерното и екстерното опкружување.

Основните елементи на Business Intelligence се складирањето на добиените информации и аналитички алати(ОЛАП апликации) со чија помош се преработуваат податоците по потребните информации за клиентите овозможувајќи успешно управување на односите со клиентите. Потребата од создавање лојалност кај клиентите во малопродажбата е од круцијално значење бидејќи не се дозволува нивно преземање од страна на конкуренцијата. За да можеме ова да го постигне потребно е многу добро да ги познаваме нивните потреби, односно да ја дефинираме нивната куповна кошничка на продукти во компанијата, создавајќи такви стратегиски потези кои ќе ги задоволат елиминирајќи ја можноста на минимум да мигрираат кај конкуренцијата трајно.

Во оваа понекогаш и луда трка за задржување на лојалните клиенти и создавање на услови за кои ќе ги потенцираат останатите клиенти да преминат од конкурентните компании е маркетинг секторот кој со помош на Business Intelligence софтверските алатки создава директна интеракција со клиентите. Со ова се овозможува на маркетингот да ги разбере размислувањата и критериумите на кои ги носат одлуките за одредени продукти и сегментирање на целни групи на клиенти на кои понатаму 1:1 ќе развиваат микро маркетинг и конкурентни стратегиски потези.

Компаниите кои вршат директен маркетинг знаат доволно за секој свој потрошувач, за да ги приспособат и персонализираат понудите, пораките и другите канали на комуникација развивајќи планови за долготраен маркетинг за секој лојален потрошувач, врз основа на информациите за настанатите промени и текови на пазарот, внимателно интегрирајќи го секој елемент во своите стратегиски кампањи. Извор: Kotler, P; Keller, K 2009 Marketing Management str.592-593

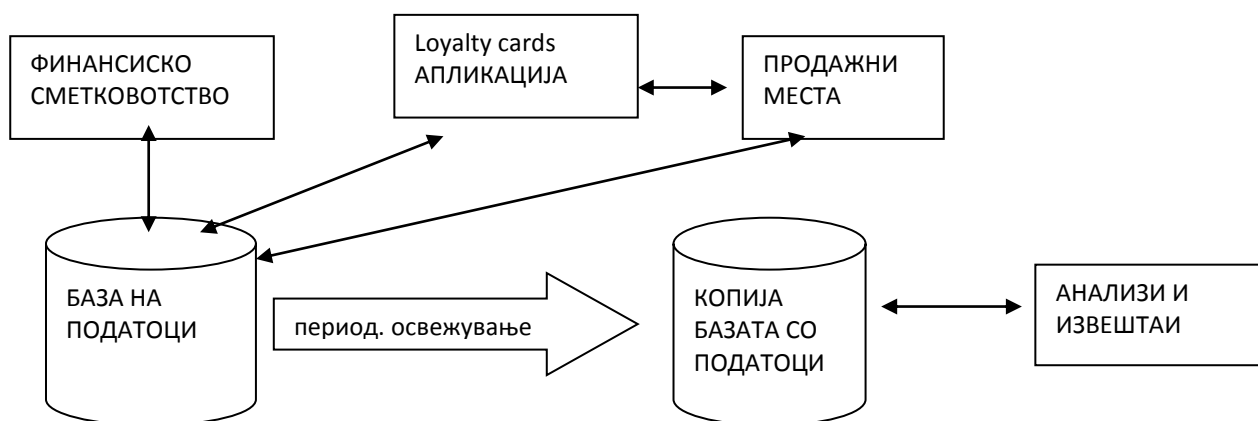
Појавата на интернетот и сите свои предности кои ги нуди на корисниците им овозможи на компаниите нова димензија на комуникација и продажба со помош на online проавници. Одредени експерти во оваа област тврдат дека со интернетот се измени лицето на продажбата на мало во светски рамки намалувајќи ја далечината и достапноста. Други тврдат дека не може да се замени чувството на „допри и осети“ кога се купува одреден производ. Според мене и едните и другите имаа право, потребно е компаниите да се прилагодуваат нудејќи го своето портфолио на продукти преку интернет продавница и стимулирајќи ги да ги посетат нивните продажни места. Секако со појавата на интернетот како начин за комуницирање им овозможува на маркетинг тимовите на компаниите директен контакт со потрошувачите добивајќи изворни информации како за своите продукти и посуслужната грижа така и за конкуренцијата која се повеќе надоаѓа трудејќи се повеќе да заземе од пазарот.

Знаејќи ја потребата од информации од своите клиенти за компанијата се поставува круцијалното прашање. Како да ги добиеме податоците од своите потрошувачи на легален и етички начин во согласност со принципите на Business Intelligence?

Ова може да се постигне со издавање на лојални картички на компанијата (Loyalty cards) со помош на кои може да се следат и добијат податоци за основните трансакции на потрошувачите па се до сложени анализи на пазарот насочени за подобрување на CRM (Customers Relationship Menagement) односот. При издавањето на лојалната картичка од компанијата потрошувачот пополнува формулат за пристапување во овој систем кој понатаму ќе му овозможи одредени бенефити од компанијата преку собирање бодови, дополнителни попусти, наградни патувања и др. Во зависност од потребите на маркетинг тимот на компанијата при подготвона на оваа картичка потребно е да се приложат следните податоци:

- Име и презиме
- Адреса и место на живеење
- Телефонски број
- Електронска адреса
- Година на раѓање
- Брачен статус(женет/мажена)
- Деца и пол(има/нема)
- Образование
- Хоби(спорт, уметност и др)

Податоците кои се пополнуваат при аплицирањето на ваквиот тип картички може да биде различен во зависност од дејноста на компанијата опфаќајќи и останати елементи но костурот од основни податоци е ист. Со помош на апликативното решение за лојалност кое е интегрирано како дел од Business Intelligence се овозможува функционирање и синхронизирање со издадените фискални сметки. Картичките (Loyalty cards) кои се издаваат се максимално заштитени со вграден чип и РФ фреквенција кои му овозможуваат лесно интегрирање на податоците (кои се собржат во картичката како име презиме на потрошувачот) во системот со внесување на купените продукти од продажното место.



Извор: Klepac, G; Mršić, L (2006) *Poslovna Inteligencija kroz poslovne slučajeve Zagreb prilagođeno*

Со регистрирање на секое купување на клиентот со Loyalty програмот се овозможува следење на неговите навики и предвидување според демаграфскиот



состав на следните потреби од продукти. На овој начин се овозможува следење на трендовите во повеќе продажни места, региони и добивање на сите податоци на едно место кои потоа се обработуваат и се добива јасна слика за динамиката и потрошените продукти. Со помош на овие информации и апликативните решенија од Business Intelligence се овозможува класифицирање на клиентите по различни параметри:

- Години на старост
- Најкупуван производ
- Брачен статус
- Посети во малопродажните објекти

и многу други параметри за маркетинг тимот кој со помош на електронска пошта, адресирани пратки, социјални медиуми директно да се води кампања за нивните омилени производи, попусти, акции, наградни игри кои како лојални потрошувачи од компанијата им се овозможуваат. Водството и маркетингот на компанијата преку информациите од програмата за лојалност директно можат да ги согледаат влијанијата на конкурентните компании и нивните стратешки потези насочени кон крајните купувачи и многу брзо да реагира со конкурентен статешки потез. Потези кои ќе овозможат CRM (Customer Relationship Management) на подолг рок, недозволувајќи и на конкуренцијата поголема застапеност на пазарот.

За разлика од светските искуства на ова поле, домашните компании минимално го развиваат лојалниот програм со крајните купувачи трудејќи се повеќе да се насочат кон продажба со ниски цени. Овој начин се трудат да привлечат што поголем број на купувачи а многу малце ги стимулираат да станат лојални на компанијата. Издадените картички од големите ланци на продавници на македонските компании воопшто ја немаат целта на поттикнување и развивање loyalty програмата туку за попусти без одредени податоци за клиентите и другите потребни информации кои понатаму ќе се обработуваат од Business Intelligence. Недостатокот на информациите за клиентите директно се одразува на создавањето на конкурентна стратегија бидејќи истата во пракса се покажува многупати како закаснета и нефункционална за целните групи за кои е наменета. Во овој случај не можеме да се надеваме дека нашата стратегија ќе биде комплетна и во секој сегмент ќе ги преслика потребите на клиентите во нашите продукти кои се пласираат на пазарот.

Ова овозможува брза миграција на потрошувачите веднаш кога конкуренцијата ќе понуди пониска понуда или се привлечени од подобра организација на одредени кампањи. Немоžност да се одреди ефектот на конкурентите врз лојалните клиенти на компанијата поради немање реални параметри и мерливост се наметнува како голем проблем. Инертноста кон развивање на Business Intelligence од страна на водството на голем број Македонски компании како скап проект или неговото одложување за подобри времиња се покажува како погрешен потег кој се рефлектира во идното работење со намалување на конкурентноста на компанијата.

### ЗАКЛУЧОК

Како еден од најважните цели во современото работење на компаниите преставува воспоставување и одржување на односот со клиентите CRM (Customer Relationship Management). Односот помеѓу купувачот и продавачот не завржува во моментот на продажбата – бидејќи овој однос е потребно да продолжи и продлабочи

во различен облик и пристап. Извор:Kotler,P Upravljanje marketingom 2001 Zagreb str. 244

Токму на облиците и пристапот на односите со клиентите и информациите добиени од Business Intelligence се овозможува вистинска слика на потребите кои ги имаат компаниските клиенти. Подигањето на нивната лојалност преку програмата за loyalty картички овозможува компаниите директно да развиваат однос со потрошувачите селектирајќи ги во целни групи по различни индикатори на нивни потреби и формирајќи ја потрошувачката кошничка. Добиените информации овозможуваат развивање на микро маркетинг кампањи кои влијаат на точно одредена селектирана група на купувачи. Гледано од аспектот на важноста од информациите за клиентите и пазарот како и поставувањето на конкурентна стратегија за идните движења на пазарот. Loyalty програмата е се повеќе потребна како прв опиплив елемент од системот и можностите во повеќе области на Business Intelligence во компаниите и се препорачува на Македонските компании да ја прошират и надополнат.Овој пристап ќе им овозможи доволно информации за клиентите и пазарот на компаниите кои ќе ги искористат за создавање конкурентна стратегија и овозможат градење на почетоците за воведување на Business Intelligence во своите компании.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Kotler,P Upravljanje marketingom 2001 Zagreb
- 2) Klepac,G;Mršič,L(2006)Poslovna Inteligencia kroz poslovne slučajeve Zagreb прилагодено
- 3) Kotler,P;Keller,K 2009 Marketing Menagement
- 4) Badami,Vinod „Payback on Business Intelligence“  
[www.dmreview.com/пристапено](http://www.dmreview.com/пристапено) 24.06.2013
- 5) Panijan,Ž i Suradnici (2007)Poslovna Inteligencia

## КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА КОМПОНЕНТИТЕ НА МЧР ВО КОМПАНИЈА И МУЗИЧКИОТ НАТПРЕВАР THE VOICE

### A COMPARATIVE ANALYSIS ON HRM COMPONENTS IN A COMPANY AND THE SINGING COMPETITION THE VOICE

**Филип Стојановски**

Студент од прва година на Бизнес Академија Смилевски БАС - Скопје

**Filip Stojanovski**

A Freshman Student in Business Academy Smilevski BAS Skopje

[filip\\_stojanovski@ymail.com](mailto:filip_stojanovski@ymail.com)

**Доц. д-р Гордана Тасевска**

БАС Институт за менаџмент Битола

**Gordana Tasevska Ph D**

BAS Institute of Management Bitola

[gorde.tasevska@yahoo.com](mailto:gorde.tasevska@yahoo.com)

УДК: 005.96:[78.092:784.4

#### АПСТРАКТ

Компонентите на менаџментот на човечки ресурси упатуваат кон дефинирање на вредности, принципи и стратегии кои треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на дејствување во една компанија. Менаџментот со човечки ресурси треба да биде базиран на комплет од процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени.

Основата на секој ефективен систем на менаџмент со човечки ресурси е збир на менаџерски функции и задачи. Овие задачи мора да бидат спроведувани успешно за да се насочат и охрабрат вработените и волонтерите во организацијата да работаат ефективно со висока продуктивност, обврзаност и посветеност подолг временски период.

*The Voice* е интернационален натпревар за пеење каде што исто како во менаџментот на човечки ресурси натпреварувачите минуваат низ определени фази за да победат на натпреварот. Во секој дел отпаѓаат по неколку пејачи исто како што е процесот на намалување на бројот на пријавени личности за одредена работна позиција. Во овај труд преку компаративна анализа се воочуваат сличностите и разликите од пријавата на заинтересирани кандидати за некоја работна позиција во една компанија до добивањето на истата, споредувана со пријавата на натпреварувачите на *The Voice* па се до качувањето на победоносниот трон.

**Клучни зборови:** менаџмент на човечки ресурси, селекција, регрутација, менторство.

## ABSTRACT

The components of human resource management indicate towards the definition of the values, principles and strategies which should be applied and shown in specific activity areas in a company. Human resource management should be based on a set of procedures that clarify the philosophy of the organization toward its employees.

The basis of every effective human resource management system is a collection of the management features and tasks. These tasks have to be done successfully to focus and encourage employees and volunteers in the organization to work effectively with high productivity, commitment and a long time dedication.

*The Voice* is an international singing competition where the contestants – same as in the management of human resource – go through certain stages to win the contest. In each section of the competition several singers leave the contest just like the course of reducing the number of reported people for a certain job position. In this paper the similarities and differences are shown through similitude analysis – from applying for a job in a company to getting the job, contrasting with the application of *The Voice* contestants right up to the winning throne.

**Keywords:** human resource management, selection, recruitment, mentoring.

## ВОВЕД

Менаџментот на човекови ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги превземаат за да ги привлечат и задржат вработените, да се обезбедат да ја извршуваат работата на високо ниво и да придонесуваат за постигнувањата на организационите цели. Овие активности го обликуваат менаџмент системот за човечки ресурси на организацијата, систем кој има пет главни компоненти: регрутирање и селекција, обука и развој, надградување на работата и повратна информација (feedback), плата и бенефиции и односи меѓу вработените. Целта е градењето на систем на менаџментот на човечки ресурси што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите, без разлика дали е во претприемачкиот бизнис или во градењето на музичката кариера на некој нов изведувач.

За полесно и поуспешно напредување во кариерата голем број на професии денес користат менторски програми во кои новодојдениците се ставени во пар со искусни луѓе, кои ги советуваат и им служат за пример во понатамошниот развој. Во многу области луѓето имаат бенефит од менторството, како: писатели, политичари, режисери, актери, музичари, бизнисмени и сл. Денес менторите нудат компетентност на помалку искусни индивидуи за да им помогнат да ги унапредат своите кариери, да го издигнат своето образование и да ги рашират своите познанства.

Токму тоа е целта на оваа семинарска, да се разгледаат кои се сличностите и разликите помеѓу вработувањето во компаниите и победувањето на натпреварот. Од селекција на кандидатите, нивна обука и развој до достигнување и исполнување на нивната цел.

## THE VOICE

*The Voice* (англиски: *ГласоТ*) е интернационален натпревар за пеење кој е создаден од холандскиот медиумски магнат John de Mol и музичарот Roel van Velzen. Започна во 2010 год. во Холандија со наслов *The Voice of Holland* (англиски: *ГласоТ на Холандија*) и постигна огромен успех. Поради тоа правата беа продадени во над 40 земји во светот.

За разлика од останатите музички натпревари како *Idol* и *The X Factor*, аудициите се (т.н.) „слепи“, односно судиите се свртени со грбот кон пејачите и не можат да ги видат. Ако на некој од судиите им се допадне натпреварувачот додека пее, тогаш тие притискаат копче на нивната столица – која се врти кон пејачот и со тоа натпреварувачот автоматски е во нивниот тим. Доколку два или повеќе судии се завртат кон натпреварувачот, тогаш тој треба да избери кој од судиите сака му биде ментор. Идејата на De Mol и Van Velzen им беше дека важен клуч во натпреварот е гласот, а не изгледот. Победникот на натпреварот добива одредена сума на пари и потпишува договор со продуцентска куќа за снимање на албум.

Американската верзија на *The Voice* започна да се емитува на 26 април 2011 год. на американскиот канал NBC и се докажа како хит на телевизијата. Емисијата ангажира пано на четири судии, кои всушност се познати пејачи од земјата каде што се емитува натпреварот, кои им даваат критики за изведбите на натпреварувачите. Оригиналната група на тренери ги сочинуваше Кристина Агилера, Си Ло Грин, фронтменот на групата Maroon 5 – Адам Левин и кантри музичарот Блејк Шелтон се до третата сезона. Во поставата за четвртата сезона Агилера и Грин беа замени со новите тренери – Шакира и Ашер, а за петтата (моменталната) сезона се вратија оригиналните ментори. Секој судија исто така е и тренер кој го води својот тим од избрани пејачи низ емисијата и ги учи како да станат подобри изведувачи низ одредени предизвици. Тренерите исто така се натпреваруваат за да обезбедат победа на нивниот натпреварувач, како резултат на тоа тој/таа ќе биде победничкиот тренер.

Натпреварот содржи три дела. Првиот дел е насловен како *The Blind Auditions* (англиски: *СлепиТе аудиции*), во вториот дел спаѓаат *The Battle Rounds* (англиски: *БорбениТе рунди*) и *The Knockout Rounds* (англ.: *РундиТе за нокаутирање*). Во секој дел од натпреварот отпаѓаат по неколку пејачи се додека не има по три натпреварувачи во тим кои влегуваат во третиот дел на натпреварот – емисиите во живо (*The Live Shows*). Како и сите други натпревари патот до прогласувањето на победникот се врши со гласовите на публиката. Во третиот дел на натпреварот пејачите се елиминирани од гледачите. Секоја недела двајцата натпреварувачи со најмал број на гласови го напуштаат натпреварот се додека не останат четворица финалисти.


Учењето на натпреварувачите е многу важен дел во натпреварот и единствената задача на тренерот на тимот. Тој/таа треба да им помогне тие да го постигнат својот целосен потенцијал, да го извлече најдоброто од нив и да им помогне да го насочат кон нивните изведби. Исто како и започнувањето на работа. Претпоставениот треба да го поттикне вработениот да се движи кон остварување на целите и со тоа работникот да чувствува задоволство од работата. Како што вработениот ќе добива плата за обработеното, така и натпреварувачот, доколку добро ги завршува задачите, ќе напредува и продолжува понатаму во натпреварот. Бидејќи секоја мотивација започнува од желбата на поединецот да успее во нешто, задачата на

мотиваторот е да успева да ја задржи неговата/нејзината желба низ целиот процес на работењето иако се појават пречки во достигнувањето на целта. Споредбата на сличностите и разликите од пријава за некое работно место до добивањето на истата и победување на натпреварот има слични фази кои се опишани подолу.

### СОСТАВУВАЊЕ НА ТИМ

Менаџерите применуваат регрутирање и селекција да привлечат и вработат нови лица кои имаат способност, вештини и искуство што ќе и помогнат на организацијата да ги постигне своите цели. На следнава табела се споредени почетните фази, односно регрутирањето – избирањето на најдобрите меѓу најдобрите. Сè започнува со пријавување за вработување или за учество во натпреварот. Потоа минување низ интервјуата или аудициите и за на крајот да се влезе во тим.

Табела 1: Споредбена анализа за составување на тим

КОМПАНИЈА	
ОБЈАВА ЗА ВРАБОТУВАЊЕ	ОБЈАВА ЗА УЧЕСТВО НА НАТПРЕВАР
Спецификација на работа	✗
Пријава за вработување	Пријава за учество
ПРВО ИНТЕРВЈУ	ПРВА АУДИЦИЈА
Разговор со интервјуирачот	Пеење пред комисија
Повик за второ интервју	Покана за главната аудиција
ВТОРО ИНТЕРВЈУ	ВТОРА (ГЛАВНАТА) АУДИЦИЈА
Разговор со претпоставениот	Пеење „пред“ четирите тренери
Допаѓање/недопаѓање на резимето	Допаѓање/недопаѓање на изведбата
Продолжување понатаму	Продолжување понатаму
✗	Избор на ментор /влегување во тим
Не-продолжување понатаму	Не-продолжување понатаму

Од табела гледаме дека повеќето фази имаат иста функција. Предноста во *The Voice* е тоа што нема посебни спецификации или барања за учество во натпреварот и некои натпреварувачи имаат можност да го изберат својот ментор и тим. Објавите за работа скоро секогаш имаат ограничувања како: возраст, пол, искуство, знаење и сл., а и личноста која се пријавува за вработување нема можност да избере кој претпоставен да му/ѝ биде ментор и да го/ја поттикнува за време на стажирањето.


Тренерите, како и менаџерите треба да имаат однапред испланирана стратегија за каков тим ќе им биде потребен за реализирање на нивната визија. Дали ќе создадат тим со поискусни лица или млади поединци без многу искуство, но со нови и свежи

идеи. За да ги достигнат своите цели и го оформат тимот кој го замислиле, менторите, во првиот дел од натпреварот, минуваат голем дел од времето преговарајќи меѓу себе и убедувајќи ги натпреварувачите да бидат дел од нивниот тим. Тоа е способност кој треба да ја има секој успешен менаџер за да го добие тоа што го сака, а и секој кандидат за работа да знае како да го убеди интервјуирачот дека тој/таа е совршената личност за работната позиција. Со користењето на знаењето и вештините на членовите од тимот менаџерот се стреми кон остварувањето на целите на претпријатието. Додека пак во *The Voice*, тренерите го пренесуваат нивното знаење и искуство за натпреварувачите за да ги постигнат своите цели.

### РАБОТЕЊЕ ВО ТИМ

Тимската работа е важна секаде. Преку неа членовите на тимот се обучуваат како според потребите на потрошувачите да го развијат профитот на компанијата или пак, да го постигнат целиот свој потенцијал кога изведуваат. Карактеристично за тимовите е различните способности и улоги кои ги имаат сите членови во тимот. Луѓето се обучуваат преку работа во тим во кои има искусни вработени или ментори. Со нивно здружување и работење заедно ги прават тимот посилен, а со тоа се надоградуваат поединечно.

Табела 2 : Споредбена анализа за работење на тим

КОМПАНИЈА	
ТИМСКА РАБОТА	ПЕЕЊЕ ДУЕТ
Однос со колегите	Однос со натпреварувачите
Давање на работна задача	Доделување песна за изведба
	Вежбање со менторите
Избирање на лидер во тимот	Избирање на победник
Доаѓање на нов член	STEAL
Наоѓање работа во групата	Избирање на песна за изведба
САМОСТОЈНА РАБОТА	СОЛО-ПЕЕЊЕ
Избирање на најдобар труд/задача	Избирање на победник
Продолжување не-продолжување понатаму	/ Продолжување не-продолжување понатаму

Во натпреварот тимската работа започнува во вториот дел на натпреварот. Во *БорбениТе рунди* тренерот на тимот ги дели натпреварувачите во парови и им дава песна за пеење дует. За разлика од компаниите каде што претпоставените не му посветуваат многу време на новите работници, во *The Voice* тренерите вежбаат долг период во пејачите и им носат и други ментори, кои се музичари и им помагаат за



подобра изведба на дуетот. Натпреварувачот што ќе испее подобро според менторот продолжува понатаму во *РундиТе за нокаутирање*.

Користењето на *STEAL* (англиски: укради) копчето претставува главен пресврт во натпреварот. Доколку некој од останатите тренери сакаат да го задржат пејачот што не беше зачуван од неговиот тренер во натпреварот, тогаш со помош на стискање на копчето на нивната столица тие имаат можност на тоа. Исто како во *СлепиТе аудиции* ако само еден од тренерите го притисне копчето натпреварувачот автоматски е во неговиот тим, а ако два или повеќе судии се завртат кон натпреварувачот, тогаш тој треба да избори кој сака му биде нов тренер. Ова се споредува со доаѓање на нов член во тимот или пак нов вработен во некоја фирма. Нововработениот треба да се приспособи на организациската клима и ориентацијата на организацијата.

### РАЗВИВАЊЕ НА ТИМОТ

За понатамошно напредување, развивање и подобрување не само на тимот, туку и на поединците во него треба да знаат да оформат добра средина за работа и постојана комуникација меѓу членовите на тимот и менторот. Една од главните причини за големиот успех на емисијата во Америка е толку тоа – одличната хемија која ја има помеѓу тренерите. Иако менторите посебно се конкуренти меѓу себе, тие исто така треба да бидат и тим ако сакаат емисијата да продолжи да биде успешна и наградувана. Компонентата за наградување на работата и повратна информација е еден вид контролен систем што може да се користи за исполнување на целите доколку се исполнат барем дел од карактеристиките на табелата.

Табела 3: Споредбена анализа за развивање на тим

	КОМПАНИЈА	
ОБУКА	✓	✓
ТРЕНИНГ	✗	✓
УЧЕЊЕ	✓	✓
ПРИЈАТЕЛСТВО	✓	✓
ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ	✓ ✗	✓
FEEDBACK	✓	✓
РАБОТА ПОД ПРИТИСОК	✓	✓
ПОСВЕТУВАЊЕ НА ВНИМАНИЕ	✗	✓
РИВАЛСТВО	✓	✓
НЕЗАИНТЕРЕСИРАНОСТ	✗	✗
ФАВОРИЗИРАЊЕ	✓	✓
СТЕРЕОТИПИ	✓	✗

Со наградувањето и менаџерите имаат повратна информација дека нивната работа оди во потребната насока и и тие имаат поголем мотив да продолжат да ги обучуваат членовите на организацијата.

### ЗАКЛУЧОК

Обуката, учењето, пријателствата и понекогаш и работењето под притисок им помагаат на луѓето да се надоградуваат и подобруваат во работната средина и во *The Voice* исто така. Со оценувањето на перформансите и feedback-от им се помага вработените и натпреварувачите да учат од грешките и со тоа да се подобрат во тоа што го работат, но има некои работи кои можат да го спречат развитокот на тимот. Ривалството, незаинтересираноста и стереотипите (кои за жал, сè уште постојат на повеќе работни места) можат да бидат пречка во развивањето на тимот. Но сепак личноста која ќе мине низ сите овие фази ќе победи на натпреварот или ќе ја добие работната позиција.

Без разлика дали е за добивање на ново работно место, победување на натпревар или подобрување на кариерата – менторството е поддршка која е корисна за сите. Со желба да се помогне на новодојдените да ги надминат проблемите со кои се соочуваат и да стекнат нови перспективи. Не само што менторираните добиваат помош и стекнуваат нови вештини, туку и менторите имаат шанса да се докажат како поискусни и да се здобијат со дополнително знаење од новите генерации претприемачи, музичари и др.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Salas, Eduardo (2006). Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework." *Department Of Management University of Florida*. pp.188-189.
- 2) Castka P. May (2002). Measuring teamwork culture: The use of a modified EFQM model.*Brno University of Technology, Brno, The Czech Republic*. Pp. 149-151.
- 3) Lisa E. Gueldenzoph December (2007). Using teaching teams to encourage active learning. *North Carolina A&T State University*. Pp. 457-460.
- 4) Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions *Journal of management in engineering*. Pp. 141-142.
- 5) Martin G. Moehrle (2006). Exploring Problems with function analysis. Expirimental Insights for team management *Journal compilation Blackwell Publishing*. pp. 195-196
- 6) Gediminas Mekys (2006) Teamwork dysfunctions at large – scale enterprises: Compararative Research based on Norm-Referenced Testing *Engineering Economics*. Pp. 51-53.
- 7) Веб-страница: [en.wikipedia.org/wiki/The\\_Voice\\_\(U.S.\\_TV\\_series\)](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Voice_(U.S._TV_series))
- 8) Веб-страница: [en.wikipedia.org/wiki/The\\_Voice\\_\(TV\\_series\)](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Voice_(TV_series))





ISBN 978-608-4729-01-3